

**Come cambia il lavoro organizzato nell'epoca della digitalizzazione.  
Una lettura eliasiana.**

Author: Roberto Albano, *Università di Torino*

This article has been accepted for publication, but has not been through the copyediting, typesetting, pagination and proofreading process, which may lead to differences between this version and the Version of Record.

Please cite this article as:

Albano R. (2024), *Come cambia il lavoro organizzato nell'epoca della digitalizzazione. Una lettura eliasiana*, in «Cambio. Rivista sulle trasformazioni sociali», doi: 10.36253/cambio-14958.

# Come cambia il lavoro organizzato nell'epoca della digitalizzazione. Una lettura eliasiana.

Roberto Albano, *Università di Torino*

*Abstract:* This paper contributes to the debate on the relationship between managerial control and organizational autonomy of employees, by highlighting the general directions in which this relationship has developed over time since the post-Fordist turn of half a century ago. These changes are accelerated and made more evident by the processes that go by the names of automation (1980s-1990s), informatization (mid-1990s-early 2000s), and digitization/Fourth Industrial Revolution. To this end, primary research data will not be analyzed here; instead, a rather diverse literature will be reviewed, both theoretical and empirical, addressing key themes for interpreting the changing situations of organized labor. The interpretative framework is primarily constituted by some conceptual categories borrowed from Norbert Elias' processual sociology, summarized in the following points: a) the processual conception of social reality; b) power relations; c) the process of civilization; d) the relationship between I-identity and We-identity in contemporary society.

Digitalization in organized work accentuates a most general trend, already clearly observable in the past but especially from the post-Fordist turn, towards forms of managerial control based more on employees self-control and assessment of outcomes than direct supervision of the work processes.

*Keywords:* Civilizing process, Managerial control, Organizational autonomy, Organizational change, Power differentials, Self-constrained autonomy, We-I-balance

## INTRODUZIONE

Il lavoro organizzato e retribuito riveste grande importanza per l'organizzazione sociale complessiva nella società europea contemporanea e per la vita quotidiana di individui e famiglie. Questo, nonostante i cambiamenti strutturali significativi avvenuti negli ultimi decenni nell'organizzazione del lavoro, nella regolazione del mercato del lavoro e nelle politiche sociali e benché il significato del lavoro nella costruzione delle identità individuali e collettive sia cambiato rispetto al passato, in linea con l'affermarsi, pur con un andamento non lineare, di valori post-materialisti nelle generazioni nate dopo la Seconda guerra mondiale (Inglehart 1996, trad. it. 1998; Norris, Inglehart 2018). In breve, il lavoro organizzato e retribuito continua a essere notevole fonte di soddisfazione in sé e per ciò che vi è collegato – sicurezza economica, riconoscimento e inclusione sociale – anche se si può notare un progressivo disincanto della “morale del lavoro”, per cui il benessere e l'autorealizzazione individuale si ancorano sempre più anche ad altri elementi, fuori dai luoghi, dai tempi e dalle relazioni di lavoro, soprattutto se queste ultime risultano di scarsa qualità (Albano, Parisi 2017; Bertolini, Goglio 2023). Vale quindi la pena studiarlo in modo diacronico, per comprendere in che direzione vadano tali mutamenti.

Rispetto a quanto appena detto, questo scritto ha un obiettivo assai parziale, ma pur sempre rilevante, che è quello di contribuire a una interpretazione complessiva dei mutamenti nel modo in cui il management controlla il lavoro dipendente nelle grandi organizzazioni, a partire dalla svolta post-fordista di mezzo secolo fa. Questi cambiamenti hanno avuto un'accelerazione e hanno acquisito maggior rilevanza ed evidenza con i processi che vanno sotto i nomi di automazione (anni Ottanta-Novanta), informatizzazione (metà anni Novanta-primi anni Duemila) e digitalizzazione/Quarta rivoluzione industriale (in corso). A tal fine, non si analizzeranno qui dati di ricerca primaria, ma si passerà in rassegna una letteratura piuttosto varia, di taglio teorico e di ricerca empirica, che tratta di alcuni temi chiave per l'interpretazione del mutare delle situazioni di lavoro organizzato.

Ciò detto, alcuni limiti del presente lavoro vanno dichiarati da subito a chi si accinge a leggerlo. Il primo è proprio quello di prendere a riferimento la ricerca e la riflessione su realtà produttive di grandi dimensioni, tralasciando quelle sulle trasformazioni della piccola e piccolissima impresa, ad esempio la cosiddetta “specializzazione flessibile”, tipica non solo dei neo-distretti industriali ma anche di sistemi territoriali di produzione ed erogazione di beni e servizi. Il secondo limite consiste nel non trattare la ri-professionalizzazione del modo di operare avvenuta per certi ruoli ad elevato contenuto conoscitivo e informativo. Si tratta – in quest’ultimo caso – soprattutto di realtà imprenditoriali virtuali e reticolari, a geometria funzionale diffusa e variabile, il cui emergere è favorito proprio dai nuovi supporti informatici e telematici di ultima generazione e – in prospettiva – dalle recenti, ma in rapida ascesa, applicazioni dell’innovazione tecnologica nel campo del Metaverso, dell’Intelligenza Artificiale, della Robotica intelligente, dell’Industrial Internet of Things ecc. Non che su questi temi manchino ricerche di qualità ma, forse, siamo ancora troppo immersi nel vortice dei cambiamenti per coglierne gli impatti sociali strutturali nel medio e lungo periodo. In ogni caso, ciò richiederebbe di ampliare decisamente il campo di analisi, di mobilitare adeguate conoscenze e competenze in materia, al momento non disponibili a chi scrive, e oltre i ragionevoli limiti di un articolo.

Il quadro interpretativo qui adottato è costituito principalmente da alcune categorie concettuali mutuata dalla sociologia processuale di Norbert Elias. Sebbene egli abbia studiato vari temi, nel suo campo di interesse non è entrato in modo sistematico quello qui trattato, forse solo perché è mancato il tempo<sup>1</sup>. Ciò nonostante, la sua capacità di sintesi ha prodotto concetti e schemi che possono essere applicati a vari aspetti del sociale, anche quelli che egli non ha direttamente indagato<sup>2</sup>.

Chi scrive ha già impiegato in passato, talora implicitamente, categorie della teoria sociologica di Elias per analizzare le relazioni tra management e dipendenti nello svolgimento dei compiti organizzativi, aspetti sia metodologici sia sostantivi. Anche se si faranno dei richiami ad alcune di queste precedenti ricerche, è comunque utile qui riprendere, seppur brevemente, quanto questo autore ha scritto e che torna utile ai fini del presente lavoro. I temi che verranno trattati sono riassumibili nei seguenti punti: a) la concezione processuale della realtà sociale, b) le relazioni di potere, c) il processo di civilizzazione, d) il rapporto tra identità-io e identità-noi nella società contemporanea.

## ELEMENTI DEL QUADRO TEORICO DI NORBERT ELIAS

a) Tutta l’opera sociologica di Norbert Elias è attraversata dal rifiuto della duplice reificazione dell’individuo e della società<sup>3</sup>. Egli rifiuta le teorie ispirate sia all’individualismo metodologico sia all’olismo metodologico, prefiggendosi di mettere a punto un linguaggio adatto a studiare i fenomeni sociali come processi. Per lui, i termini “società” e “individuo” non denotano due realtà ontologicamente separate, bensì «aspetti dell’essere umano diversi ma inseparabili tra loro» (Elias, introduzione a 1939a/1969, trad. it. 1988: 52); la società va intesa come un vasto e stratificato intrecciarsi di processi in cui gli individui, agendo, formano legami sociali interdipendenti.

Occorre, pertanto, un ri-orientamento del pensiero e del linguaggio sociologico, al fine di depurarlo da concetti e strutture logico-argomentative dualistiche e reificanti, «con la conseguente ricerca di nuovi termini e nuove espressioni capaci di restituire la processualità dei fenomeni sociali» (Perulli 2021: 241).

---

<sup>1</sup> In verità, ne *La società di corte* (1933/1969 trad. it. 1980: 183), Elias fa un breve riferimento al tema delle forme di esercizio del controllo organizzativo nelle grandi organizzazioni che caratterizzano la società contemporanea. Come è sua abitudine, nel suo esame adotta una prospettiva storica di lungo periodo, stabilendo un legame tra i problemi del controllo organizzativo contemporaneo e quelli che si presentavano nella società di corte di Luigi XIV da lui esaminata in modo approfondito. Come ricorda van Krieken in un saggio pubblicato su questa stessa rivista (2018: 144-5), già negli anni Settanta del Novecento Bendix aveva fatto un parallelo tra la curializzazione dei cavalieri guerrieri e il passaggio da un approccio manageriale “muscolare” a uno più “umanistico e auto-riflessivo” nell’esercizio dell’autorità sul posto di lavoro.

<sup>2</sup> Per quanto concerne gli studi organizzativi, l’approccio processuale-figurazionale di Elias è già stato applicato con profitto a molti dei temi cruciali in questo campo, come ha evidenziato sempre van Krieken nel saggio prima citato, in cui, oltre a ricordare alcune ricerche già svolte, elenca anche “a variety of possible directions into which organizational research drawing on Elias might travel” (ivi: 151).

<sup>3</sup> Riprendo nei punti a) e b), in forma un po’ modificata, riflessioni già formulate in Albano, Fabbri, Curzi 2011: 132-3.

In questa elaborazione, il concetto di figurazione adempie un compito centrale poiché

permette di annullare quella costrizione socialmente condizionata [...] che ci ha continuamente impedito di pensare gli uomini contemporaneamente come individui e come società (Elias 1970, trad. it. 1990: 151)

Contro una visione eleatica, che egli vede alla base della sociologia predominante nella prima metà del XX secolo, per la quale le società si trovano di norma in uno stato di equilibrio, Elias pone a base della sua prospettiva una visione eraclitea, che è vicina alla sociologia del XIX secolo, seppur avversa all'idea che cambiamento sia sinonimo di progresso (Elias, introduzione a 1939a/1969, trad. it. 1988: 58-9). Per Elias gli esseri umani, oltre che di un ordine naturale, fanno parte di un ordine sociale che deve la sua stessa esistenza alla versatilità e alla malleabilità della natura umana

Grazie ad esse, soltanto nella società e in società con gli altri l'uomo può arrivare a produrre quello che nell'animale è in misura assai maggiore una qualità ereditaria della sua natura: un preciso schema di controllo del comportamento nel rapporto con altri esseri e cose [...] lo stesso indebolimento dell'apparato naturale di riflessi nel controllo umano del comportamento è il risultato di un lungo processo storico-naturale. Ma proprio a causa di ciò nella convivenza degli uomini si ritrovano svolgimenti e mutamenti che non sono prefissati nella natura umana (Elias 1939b/1987, trad. it. 1990: 53-4).

L'ordine e il mutamento della società risultano perciò inscindibili da quello dell'individuo della specie umana:

[...] entrambi gli aspetti si riferiscono in generale al fatto che gli uomini sono di norma coinvolti in un mutamento strutturale. Entrambi hanno il carattere di processi [...] è insomma indispensabile inserire tale carattere di processo nelle teorie sociologiche [...] (Elias, introduzione a 1939a/1969, trad. it. 1988: 52).

L'umanità contemporanea, tanto dal punto di vista sociale quanto dal punto di vista psichico, è il risultato di un processo di lunga durata. A commento delle sue ricerche sulla genesi e lo sviluppo del processo di civilizzazione (di cui diremo a breve), Elias precisa che

la possibilità di ricavare con maggior rigore i nessi tra strutture individuali e strutture sociali è scaturita proprio dal fatto che non si è fatta astrazione dal mutamento in entrambe (ivi: 53).

Secondo Elias, dunque, chi fa scienza sociale proponendosi di scoprire leggi universali, a-spaziali e a-temporali, rinunciando a esplorare come e perché istituzioni, norme sociali, habitus, strutture di personalità ecc. sono diventati quel che sono, in un ordine sempre temporaneo, si imbatte in immagini poco chiare e irrealistiche di società. Con ciò, egli non nega che il compito della sociologia sia di mettere ordine, ricercando regolarità, persistenze, linee di tendenza nei mutamenti: i processi sociali non sono teleologicamente orientati, ma una scienza sociale non può dichiarare il totale indeterminismo dei processi storici. Per Elias, il mutamento sociale, così come quello correlato della psiche umana, non è una sequenza del tutto casuale di eventi e fasi, ma «è il frutto dell'operare di strutture dinamiche» (Cavalli, introduzione a Elias 1982 trad. it. 1985: 10). La sociologia ha il compito di descrivere ciò che osserva, individuare i mutamenti strutturali e cercarne le origini storiche: la spiegazione per lui non è del tipo per "leggi universali", come quella delle scienze naturali, ma è una "spiegazione genetica". A tal proposito, un passaggio di particolare chiarezza lo troviamo in un suo saggio pubblicato nel 1950 sul *British Journal of Sociology*:

Lo studio della genesi di una professione [...] non è semplicemente lo studio di individui che per primi hanno esercitato alcune funzioni per gli altri e sono entrati in certe relazioni con gli altri [...] Queste professioni [...] continuano a esistere anche quando i loro singoli rappresentanti muoiono; al pari delle lingue, presuppongono l'esistenza di un gruppo. E se cambiano, se nuove occupazioni emergono in una

comunità, di nuovo questi mutamenti non sono semplicemente dovuti agli atti o ai pensieri di questa o quella particolare persona [...] poiché è la situazione in mutamento di un'intera comunità a creare le condizioni per l'emergere di nuove occupazioni e a determinarne il corso dello sviluppo (Elias/Moelker, Mennell eds. 1950/2007, trad. it. 2010: 37)

b) Affermare che gli esseri umani nel dar vita a processi storici con le loro interdipendenze creano anche le basi per il mutamento delle strutture psichiche e sociali è insufficiente se non si esaminano le dinamiche del potere, del contrasto, della cooperazione, cui corrisponde la capacità di controllo e guida di un processo in corso. Il potere è «caratteristica strutturale di tutte le relazioni umane» (Elias 1970, trad. it. 1990: 97), elemento presente in ogni figurazione, centrale per l'analisi della sociogenesi e della psicogenesi. Elias nega che il potere sia qualcosa che si detiene o che si subisce, rifiuta cioè una visione a “somma zero” come si direbbe nella teoria dei giochi. Per lui il potere

non è un amuleto che una persona possiede e l'altra no, è piuttosto una caratteristica strutturale delle relazioni umane, di ogni relazione tra gli uomini (ivi: 83)

In altri termini, va inteso come una proprietà relazionale e dinamica, di per sé né buona né cattiva, sebbene possa essere entrambe le cose:

Nella figurazione, infatti, c'è un mutevole differenziale di potere rappresentante la mutevole capacità di influenzare (favorire/limitare) le scelte, le azioni, i desideri ecc. degli altri (Perulli 2012: 30).

In una relazione sociale, il potere non è praticamente mai, per Elias, tutto da una parte: anche in una situazione asimmetrica consolidata il subordinato non cessa di esercitare, in qualche misura, influenza sul sovraordinato. In questo continuo gioco di influenze reciproche e di mutua dipendenza, gli equilibri di potere necessariamente sono mobili, sia che ciò avvenga secondo intenzionalità sia, specie nel medio-lungo termine, come conseguenza non intenzionale delle azioni reciproche.

Motore del cambiamento sociale è proprio il gioco di tensioni derivante dagli squilibri di potere, sempre mobili. Lo stesso potere è dunque un processo aperto, una combinazione relazionale sempre mutevole. Per sottolineare questa combinazione tra relazionalità e processualità, Elias ricorre spesso a espressioni come “differenziali di potere”, “equilibri di potere”, “mobilità (fluidità) degli equilibri di potere”, “ripartizione del potere”:

E il differenziale di potere è ciò che spiega l'andamento delle interdipendenze tra gli esseri umani, in un certo senso la direzione verso cui tende il flusso figurazionale [...] più le chance di potere reciproche sono distribuite tra molte persone, più sarà difficile per ogni singolo soggetto poter controllare l'insieme della figurazione, e prevedere anche le conseguenze delle proprie e delle altrui azioni (ibidem)

Nelle società in cui la diversificazione di tutte le attività sociali e la divisione del lavoro risultano più avanzate, le disuguaglianze e i differenziali di potere tra individui, gruppi e strati sociali sono andati, nel complesso, progressivamente riducendosi per favorire l'integrazione delle attività specializzate (“democratizzazione funzionale”: Elias 1970, trad. it. 1990: 76).

Al di là dei suoi aspetti storicamente mutevoli, il potere è sempre definibile come la possibilità di influire sulle premesse decisionali basata su una pretesa, e socialmente riconosciuta, legittimità da parte di chi lo esercita di indirizzare l'agire altrui

[...] e poco importa se questa chance non viene utilizzata concretamente. Ciò che conta è che si apra la *possibilità* di costringere la volontà altrui malgrado vi siano delle resistenze. A prima vista, questa può sembrare una definizione di potere assai distante da quella, famosa, offerta da Max Weber, ma in effetti non lo è tanto [...] solo vi aggiunge qualcosa. [Elias] mette a fuoco non la realizzazione di una forma di agire ma la sua potenzialità (Roversi, introduzione all'edizione italiana Elias 1939a/1969, trad. it. 1988: 53).

c) La capacità del controllo esercitabile in una qualunque figurazione si fonda, in ultima istanza, sull'uso

o sulla minaccia dell'uso della forza, in qualunque sua forma (economica, simbolica, fisica, psicologica ecc.). Veniamo qui a un terzo tema che rappresenta il nucleo di tutta l'opera eliasiana, ossia il processo di civilizzazione. Questo tema è già presente nei suoi primi studi, in particolare a partire da *La società di corte* (1933/1969 trad. it. 1980) ma, soprattutto, dal suo magnum opus, *Über den Prozess der Zivilisation* del 1939. Con il termine "civilizzazione" Elias intende un processo storico di lungo periodo, in cui si possono distinguere mutamenti strutturali nelle società e correlativamente, in modo strettamente interdipendente, mutamenti sul piano psichico, un processo che ha fondamenta antiche ma che acquista particolare visibilità storica in Europa con la fine del feudalesimo e la costruzione degli stati dinastici. Elias illustra questo processo esaminando il caso francese. Sul piano strutturale si ha

La pacificazione di un vasto territorio sotto il dominio di un'unica casata, che pone fine a una situazione endemica di guerra, e il declino delle virtù guerriere che si accompagna alla civilizzazione dei cavalieri [...] La creazione di zone pacificate, dove si è consolidato uno stabile monopolio della violenza da parte dello stato, lo stabilirsi di condizioni che attenuano fortemente la secolare insicurezza dell'esistenza, lo svilupparsi della concorrenza tra gli uomini attraverso le forme, almeno relativamente, pacifiche del mercato, tutto ciò contribuisce assai efficacemente a trasformare la stessa costituzione psichica dei soggetti" (Cavalli, introduzione all'edizione italiana di Elias 1982, trad. it. 1985: 11).

La civilizzazione in senso proprio concerne il piano psichico: si osserva un progressivo aumento nei rapporti sociali quotidiani dell'autocontrollo delle pulsioni e dell'affettività, una diffusione delle buone maniere e una minore accettazione di atteggiamenti e comportamenti violenti e ripugnanti. Dapprima ciò avviene nella società di corte, in cui la nobiltà adotta le buone maniere come segno di distinzione sociale; le regole di comportamento e gli atteggiamenti pacifici, moderati e non irruenti, necessari agli individui per muoversi entro reti di interdipendenze sempre più lunghe e differenziate, si diffondono poi agli altri strati sociali. Le tensioni presenti in tali reti sono interiorizzate mediante la socializzazione e l'educazione dagli individui anche se questi, pur nell'ambito degli habitus sociali così acquisiti, restano comunque liberi di scegliere tra le alternative disponibili, possono adottare strategie proprie (ivi: 12). A proposito della socializzazione, negli anni Ottanta, Elias ha applicato la sua teoria della civilizzazione anche alle relazioni genitori-figli e ai modelli educativi più in generale, giungendo alla conclusione che

Rispetto al passato, si concede ora ai bambini un margine più ampio di decisione e autonomia; o meglio, diciamo che è sempre più avvertibile una linea di tendenza in questa direzione, anche se in pratica per molti aspetti continua a vigere l'autorità assoluta dei genitori [...] Il tipo di convivenza che si instaura nei paesi urbano-industriali, costringe ognuno di noi entro una complessa rete di lunghe e differenziate catene di interdipendenza. Per affermarsi come adulti in società così strutturate, per adempiervi una funzione adulta positiva sia per il singolo sia per la società c'è bisogno di un alto grado di anticipazione e di controllo degli impulsi del momento al fine di raggiungere mete e soddisfazioni a lungo termine [...] Si può disquisire sul fatto che gli attuali modelli dell'educazione scolastica e universitaria siano più o meno adatti a preparare i giovani al tipo di esistenza adulta e alle attività lavorative che le nostre società richiedono. Per molti versi tali modelli non sono adeguati, ma *per affermarsi come adulti in queste società e per avere una funzione per se stessi e per gli altri, sono necessari il dominio di un vasto campo di conoscenze e una capacità molto articolata di autocontrollo*, di regolazione degli istinti e degli affetti (Elias 1980, trad. it. 1982: 15, 29, 30-1, corsivo aggiunto).

d) L'individuo per Elias, quindi, non è mai, in qualunque circostanza storica, un'entità libera e sovrana in modo assoluto, non può sottrarsi alle costrizioni che altre persone esercitano direttamente o indirettamente; il mutare della struttura psichica dell'Io segue e precede quello della struttura sociale. Come si evince dalla lettura di vari scritti, a partire dal *Processo di civilizzazione*, queste strutture sono connesse nell'immagine e nell'ideale del gruppo-Noi (a livello di coscienza discorsiva), nelle routine quotidiane e nell'habitus (regolazione sociale della personalità ai livelli di coscienza pratica, preconsciouso e inconscio). Ma l'essere umano non è neppure un soggetto che si lascia modellare passivamente, che interagisce ciecamente con gli altri guidato da forze esterne, da vincoli strutturali e contingenze, da meccanismi sociali: nella figurazione sociale 'individualità' e 'condizionamento sociale' dell'individuo sono "espressioni della sua funzione di conio e della sua funzione di moneta" (Elias 1939b/1987, trad. it. 1990:

75-6).

Certo, se il gruppo-Noi gode di un elevato carisma rispetto ad altri gruppi sociali a cui l'individuo non appartiene, sarà più forte la pressione del gruppo al conformismo e, dall'altro lato, più forte l'adesione del singolo ai valori e alle norme del gruppo: tema che Elias sviluppa soprattutto in un altro lavoro *The established and the outsiders* (1965, trad. it. 2004), uno studio di comunità condotto insieme a Scotson in un sobborgo operaio di Leicester a metà degli anni Sessanta. Al contrario, più le catene di interdipendenze sono ampie e differenziate, percorse da tensioni e contraddizioni «più si creano le condizioni per esaltare l'individualizzazione del soggetto» (Cavalli, introduzione all'edizione italiana di Elias 1982, trad. it. 1985: 11). Negli ultimi anni della sua vita, Elias ritorna sul tema a lui caro del rapporto tra individuo e società aggiungendo nuovi concetti per lo studio delle figurazioni e riflettendo sui mutamenti in atto nel rapporto tra "Io" e "Noi". In vari momenti della sua vita, Elias ha criticato l'idea di *homo clausus* che a suo avviso era sottesa a gran parte della sociologia (ma anche della filosofia o di parte della letteratura), ossia l'idea di un essere umano isolato, un Io senza Noi. I due termini, invece, sono inscindibili, anche se l'equilibrio tra le due dimensioni principali dell'identità varia storicamente

In stadi più lontani tale equilibrio per lo più pendeva nettamente dalla parte del Noi, ma in epoche più recenti pende spesso molto decisamente dalla parte dell'Io. Il quesito è se lo sviluppo dell'umanità, ossia della forma universalmente diffusa di convivenza umana, abbia già raggiunto o possa raggiungere uno stadio in cui potrà avere la prevalenza un più armonioso equilibrio tra Io e Noi (Elias 1939b/1987, trad. it. 1990: 230).

Ne *La società degli individui* Elias sposta, pertanto, il baricentro della sua analisi del processo di civilizzazione: fino a quel momento questo era rappresentato, sin dai suoi primi lavori sociologici, dalla dinamica tra "identità-Noi" e "identità-Loro", in particolare nella relazione asimmetrica tra Established e Outsiders. Non che il rapporto tra l'identità-Io e l'identità-Noi – o, in altri termini, tra identificazione e individuazione (Sciolla 2010: 88) – mancasse nelle opere precedenti: come abbiamo detto, la sua critica dell'*homo clausus* si è sviluppata in tutta la sua opera, ma fino a *La società degli individui* il suo interesse per il rapporto Io-Noi è stato più di carattere epistemologico, mentre in quest'opera, soprattutto nell'ultimo dei tre saggi di cui è composta, scritto nella seconda metà degli anni Ottanta, egli ricolloca la dicotomia su un piano più sostantivo. La sua analisi è prossima a quella di altri grandi interpreti della modernità avanzata (che inizia con l'avvento della società postindustriale per poi diventare modernità radicale con la globalizzazione), quali Bauman, Giddens e altri (cfr. Lenzi 2023: 99 e ss.), e delle conseguenze di questa per l'individualizzazione dei legami sociali, il narcisismo, la paradossale incomunicabilità a fronte dello sviluppo esponenziale delle tecniche di comunicazione, e la liquefazione o il diradarsi dei legami sociali – su cui nella prima modernità si è costruita l'integrazione sociale – fino alla solitudine e all'isolamento.

*Rassegna di ricerche su alcuni importanti cambiamenti del lavoro organizzato nell'ultimo mezzo secolo*

Esplicitato il quadro interpretativo, veniamo ora all'oggetto di indagine. A tal fine si passerà in rassegna una selezionata, ancorché assai parziale, letteratura circa i cambiamenti del lavoro organizzato a far data dalla fine degli anni Ottanta fino ai giorni nostri. Iniziamo questa rassegna dal testo *Le imprese oltre il fordismo* (Masino 2005) nel quale sono esaminati sistematicamente alcuni tratti tipici delle cosiddette "nuove forme organizzative" post-fordiste, il cui avvento è convenzionalmente datato negli anni Settanta/Ottanta del XX secolo. Scrivendo nei primi anni Duemila l'autore, Giovanni Masino, ha avuto modo di riesaminare oltre che alcune ricerche, a cui ha partecipato, su «casi aziendali esemplari» (ivi: 185), anche una vasta letteratura sociologica e manageriale internazionale e di considerare esperienze applicative consolidate, facendo così un bilancio di quelle che erano le promesse di questa svolta e di che cosa è stato realizzato. Nel libro non è mai citato Norbert Elias, ma il quadro epistemologico è coerente con quello della sociologia processuale di quest'ultimo. Anche il tema del potere è trattato in una chiave affine a quella eliasiana, in particolare laddove esso è visto come una relazione sociale asimmetrica mutevole e non qualcosa che si detiene.

Tre questioni fondamentali sono alla base del libro di Masino: cosa sta cambiando nell'organizzazione delle imprese? Ci troviamo davvero, come enunciato da molta retorica managerialista, in un'epoca di profonde trasformazioni organizzative? E in caso affermativo: queste comportano un radicale

mutamento del rapporto tra individuo e impresa?

Il fordismo inteso come modello di organizzazione, osserva l'autore, è generalmente definito come il matrimonio fra la catena di montaggio implementata da Ford e la teoria dello Scientific Management proposto da Friedrich Taylor. Con il termine "post-fordismo" nella letteratura si intende un insieme, eterogeneo e variabile, di tecniche gestionali che pretendono di essere radicalmente innovative rispetto al fordismo, contrassegnate da numerose etichette e acronimi: Business Process Reengineering (BPR), Total Quality Management (TQM), Lean Production, Socio Technical System ecc. Lo stesso termine è anche usato per indicare un cambiamento rispetto al fordismo in termini di politiche manageriali, relazioni industriali, valori e cultura organizzativa. Masino argomenta come questo cambiamento sia più apparente che reale se si guarda ai principi sottostanti alle forme, vecchie e nuove. Innanzitutto, egli mostra con alcuni esempi come il fordismo – anche nel periodo di massima egemonia – non fosse quel modello organizzativo unico e invariabile che di solito viene dipinto. Non entriamo qui nel merito, ma attraverso diversi esempi concreti, tratti dal mondo della produzione automobilistica, Masino mostra come alcune presunte nuove soluzioni organizzative fossero già state implementate in piena epoca fordista nella prima metà del XX secolo (ivi: cap. 2). Passa poi a decostruire la retorica post-fordista, insieme ad alcune critiche di questa che egli ritiene deboli sul piano teorico (altro aspetto che qui non interessa approfondire). Egli esamina ricerche empiriche che hanno messo fortemente in discussione i pilastri fondamentali della retorica manageriale post-fordista: decentramento e autonomia decisionale, empowerment di chi lavora a tutti i livelli, flessibilità organizzativa, benefici delle nuove tecnologie informatiche, democratizzazione funzionale dell'impresa e partecipazione degli stakeholder, responsabilità sociale. Masino propone poi una propria lettura critica del post-fordismo dichiarando di ancorarsi, da un lato, alla teoria del potere di Foucault, con particolare riferimento al testo *Sorvegliare e punire* (1975, trad. it. 1976) e, dall'altro lato, alla *Teoria dell'Agire Organizzativo* (Maggi 2003). In particolare, egli vuole svelare le principali illusioni insite nella retorica del post-fordismo: l'illusione della partecipazione, quella delle nuove tecnologie e quella del decentramento. La prima consiste nel considerare le nuove tecniche di gestione dell'impresa e delle risorse umane come pratiche che permettono a chiunque lavori di contribuire alle decisioni aziendali e di sviluppare le proprie competenze. L'illusione delle nuove tecnologie, dal canto suo, fa apparire queste ultime come un fattore di sicuro miglioramento della vita lavorativa di ognuno, in tutti i suoi aspetti. Masino non accetta questo positivismo naif, ma neppure le tesi deterministiche di segno opposto, che vedono nell'innovazione tecnologica un elevato rischio di impoverimento del lavoro: la tecnologia, intesa sia come artefatti e strumenti sia come insieme di conoscenze tecniche, influenza ma non determina alcunché, contano molto le scelte organizzative di progettazione, di adozione e di impiego della tecnologia. Su questo punto, l'affinità con il pensiero di Elias è molto forte, basti ricordare a quanto quest'ultimo scrisse nel 1986 in un saggio (pubblicato postumo, nel 1995, dalla rivista *Theory, Culture and Society*) dedicato al rapporto tra "tecnicizzazione" e "civilizzazione", ove questi due processi

are only two of the interwoven strands of the many stranded development of humankind. I certainly do not consider one of the two as the base and the other as the superstructure, the one as the cause and the other as the effect [...] There is no fundamental sphere in the development of humankind that forms the basis for all others. The Alpha and the Omega of this development are human beings – or indeed humankind itself (Elias 1995: 12).

Tornando a Masino, va poi disvelata l'illusione del decentramento, ossia la pretesa, affermata dalla letteratura prevalente, che con l'esternalizzazione di diverse fasi dell'attività produttiva l'impresa possa ottenere vantaggi consistenti in termini di efficienza e adattamento all'ambiente creando, allo stesso tempo, un contesto sociale integrato e capace di prevenire – o perlomeno risolvere facilmente – i conflitti tra gli stakeholder. Trasversale alla critica di queste tre "illusioni", vi è nel testo la trattazione del potere intraorganizzativo. Sulla base della metafora del Panopticon di Foucault e di alcune categorie della Teoria dell'Agire Organizzativo, segnatamente le definizioni di autonomia, eteronomia e discrezionalità, l'autore definisce il potere come "capacità di controllo esercitabile" (Masino 2005: 80 e *passim*). Con questa cassetta degli attrezzi, egli interpreta il postfordismo, nelle sue diverse varianti di superficie, non come superamento del fordismo, quanto semmai come fase più radicale di affermazione dei principi di fondo. Nel fordismo il management pretendeva una netta separazione tra decisione ed esecuzione, lasciando la

prima alla direzione e pretendendo attraverso la supervisione diretta un totale adeguamento della seconda alla prima. Nel post-fordismo, invece, il management acquisisce maggiore possibilità di controllo, più in forma indiretta che diretta, senza doverlo necessariamente esercitare. Contestualmente, limita più efficacemente le affermazioni di autonomia messe in atto dai dipendenti sostituendole con la concessione o l'imposizione, di esercizio di discrezionalità;

potremmo dire: non più gerarchia, non più supervisori perennemente presenti, non più codificazione precisa e tayloristica di movimenti e di attività. La coercizione c'è, ma si autoproduce al livello periferico grazie al disegno del sistema, il suo esercizio viene decentrato e delegato ai soggetti stessi che la subiscono, diventa auto-coercizione (iv: 80).

Le nuove forme organizzative post-fordiste non differiscono, dunque, da quelle taylor-fordiste per un minore controllo manageriale, bensì perché il controllo manageriale cambia forma, per espandere il suo raggio e raggiungere attività complesse (tesi già sostenuta da Manske, 1990-91) dove è sempre stato impossibile applicare il principio taylorista di una netta separazione tra decisione ed esecuzione e dove, perciò, è necessario mantenere alta l'influenza sulle premesse delle decisioni di chi lavora, siano esse fattuali o valoriali, cognitive o affettive. In definitiva, nel lavoro dipendente ci si viene sempre più spesso a trovare in una condizione nella quale è difficile esercitare vera e propria autonomia, ossia porre da sé le proprie regole d'azione, essendo, al contrario, sempre più pressati a dover optare tra alternative previste in un ambito strutturalmente regolato da altri<sup>4</sup>.

Se il libro di Masino copre un'ampia varietà di situazioni di lavoro nei settori manifatturieri più tradizionali (in primis quello automobilistico), altre ricerche hanno trattato temi come il controllo, il commitment, la discrezionalità, la comunicazione orizzontale e quella bottom up nella linea gerarchica ecc. in altri ambiti aziendali. Una ricerca particolarmente interessante ai nostri fini, che precede di 20 anni il testo di Masino, è l'etnografia organizzativa che il sociologo israeliano Gideon Kunda ha svolto a metà degli anni Ottanta in un'azienda high tech di successo della Silicon Valley, indicata semplicemente con lo pseudonimo "Tech" (Kunda 1992, trad. it. 2000)<sup>5</sup>. In quegli anni manager e studiosi occidentali si interrogavano sulle ragioni del grande successo delle imprese giapponesi. Una delle principali chiavi interpretative era individuata nel concetto di cultura organizzativa. In breve, le imprese giapponesi apparivano come contesti culturali, ancor prima che come stabilimenti industriali, in cui si favoriva l'identificazione delle forze di lavoro con l'organizzazione, producendo un forte attaccamento all'impresa e una maggior motivazione sul posto di lavoro. Per recuperare competitività, molte aziende occidentali accentuarono i propri "tratti culturali": attuarono una gestione delle risorse umane e delle dinamiche comunicative volta a creare coinvolgimento e commitment dei lavoratori. In pratica, la direzione cercava di sviluppare il senso di comunità attraverso l'organizzazione di feste, ritrovi, eventi anche al di fuori degli orari di lavoro, mediante l'intensificazione della dimensione simbolica dell'organizzazione con la diffusione di linguaggi gergali e altre pratiche comunicative (pubblicazione di brochures, riviste e newsletters aziendali per il personale ecc.). Queste pratiche miravano, secondo le dichiarazioni del management, a favorire l'integrazione culturale, la coesione e la soddisfazione dei membri all'interno dell'organizzazione. Con la

---

<sup>4</sup> Nel suo libro, come abbiamo detto, Masino non fa mai riferimento all'analisi eliasiana del potere (che abbiamo brevemente richiamato nel paragrafo precedente), sebbene vi siano evidenti consonanze con quest'ultima. A giudizio di chi scrive, un riferimento diretto a Elias sarebbe stato più efficace del richiamo alla metafora del Panopticon di Foucault. Masino, del resto, a Foucault si ispira molto sommariamente: il suo schema di analisi è, invece, soprattutto quello della Teoria dell'Azione Organizzativa il cui autore, Bruno Maggi, ha successivamente esplicitato l'accordo con la concezione relazionale del potere di Elias (2011: 82-3). Anche il tema del passaggio dal prevalente controllo esterno, tipico del fordismo, al prevalente autocontrollo nel post-fordismo avrebbe beneficiato di un aggancio alla teoria della civilizzazione.

<sup>5</sup> Come il contributo esaminato in precedenza, anche *Engineering the Culture* (questo il titolo originale del testo qui preso in esame di Kunda) non fa alcun riferimento alla sociologia di Norbert Elias. Tuttavia, anche se ciò va oltre i fini della presente riflessione, pure in questo caso si possono trovare delle assonanze, in particolare nel modo con cui è trattato il tema del potere. Kunda fa invece riferimento a un altro importante autore, Pierre Bourdieu, dal quale prende a prestito i concetti di "potere simbolico" e di "violenza simbolica" per mostrare come attraverso i rituali e i simboli la direzione della Tech eserciti il controllo normativo sui dipendenti, sfiorando la "manipolazione" delle personalità. Sulle affinità tra il pensiero di Elias e di Bourdieu su vari temi, tra cui il potere, rimando a Paille, van Heerikhuizen, Emyrbaier 2012.

sua ricerca, Kunda mette bene in luce come questa visione “ingegneristica” della cultura organizzativa dei vertici aziendali possa, come nel caso studiato, mascherare una sottile strategia di “controllo normativo” (secondo la terminologia di Amitai Etzioni da lui richiamata), più efficace di quello utilitaristico-remunerativo (ben rappresentato dallo scientific management di Taylor) e ancor più di quello coercitivo (tipico delle organizzazioni totalitarie, ma anche molto impiegato da aziende in cui il lavoro è ripetitivo, scarsamente qualificato e alienante, soprattutto con il ricatto del licenziamento);

Nel caso della Tech [...] il controllo si presenta più decentrato e insieme più profondo [...] Il gruppo dirigente, per così dire, crea il contesto, fornisce la retorica e si riserva il diritto di dire l'ultima parola [...] Tale tipo di controllo si manifesta solitamente in forma molto subdola di pressione di gruppo [...] Nonostante l'ideologia presciva apertura, flessibilità e tolleranza, tali eventi sono tipici esempi di ciò che Bourdieu (1972) ha chiamato «violenza simbolica» [...] In sintesi, l'ingegneria della cultura che si riscontra nella Tech si presenta come sistema pervasivo, vasto ed esigente di controllo normativo fondato sull'uso del potere simbolico. Nella sua essenza, esso rappresenta un tentativo da parte della direzione aziendale di accaparrarsi il mercato interno per quanto riguarda il potere di definire la realtà, di prescrivere e controllare l'espressione di idee ed emozioni da parte dei membri, di avvalersi dei membri stessi come agenti di controllo e in ultima analisi di espandere quegli aspetti del sé dei membri che sono determinati e definiti dagli interessi dell'impresa (ivi: 258).

Un altro lavoro precedente a quello di Masino che è utile prendere in considerazione è *Come cambia il lavoro*, del sociologo del lavoro ed ergonomo Gilbert de Terssac (1992, trad. it. 1993). Masino stesso vi fa riferimento per chiarire la sua posizione in merito alla regolazione organizzativa, alla presa di autonomia da parte del gruppo di esecuzione, alla valorizzazione delle competenze sviluppate nel corso del processo. Il testo riprende gli esiti principali di un programma di ricerche sul campo svolto in Francia da Terssac con alcuni collaboratori tra il 1977-1992, in cui si postula che lavorare è produrre regole organizzative, ossia dispositivi per raggiungere risultati attesi riconosciuti e ufficializzati. Un aspetto di particolare rilievo per il nostro discorso è proprio la definizione di autonomia, intesa come capacità dei lavoratori di produrre regole, concetto ben diverso da quello di discrezionalità, ossia di residuo “margine di manovra” lasciato ai lavoratori dalle regole della direzione. Questa distinzione è presente nella trattazione, ma è stata evidenziata meglio da Bruno Maggi nell'introduzione all'edizione italiana del lavoro di Terssac:

L'autonomia è effettiva soltanto con la riconquista di iniziativa, dell'espressione di volontà e di responsabilità, di conoscenza e partecipazione dei fini, in breve di controllo dell'operatore sul proprio lavoro. Non ha a che fare con l'autonomia, invece, la eliminazione di compiti manuali eventualmente indotta da mutamenti tecnici, oppure l'accrescimento di contenuti dei compiti prodotto da cambiamenti di attribuzione o di modalità di svolgimento. In particolare, gli interventi di relazioni umane non reintroducono autonomia nel lavoro, ma si limitano a creare “un clima più favorevole intorno ai compiti eteronomi”, ad assicurare maggiore funzionalità (ivi: 8-9).

Lavorare nelle organizzazioni che ammettono incertezza nei loro processi vuol quindi dire risolvere problemi generati da perturbazioni intrinseche o esogene che ostacolano la fluidità delle routine. Significa anche adattare le procedure prescritte a seconda del contesto, gestire la disciplina del tempo affrontando ritardi con accelerazioni, o viceversa, scambiarsi temporaneamente i compiti nei gruppi di lavoro per far fronte a eccezioni ecc. Il lavoro prescritto non cessa naturalmente di esistere, ma deve essere integrato da decisioni successive per trasformarsi nel lavoro reale: probabilmente ciò è sempre avvenuto, anche nell'impianto più taylor-fordista mai realizzato, alla catena di montaggio di inizio Novecento come nei magazzini Amazon o nei McDonald odierni. Tuttavia, la regolazione locale rispetto a quella previa ed eteronoma è maggiore laddove i processi ammettono maggiore incertezza, come ha ben mostrato a suo tempo James D. Thompson, con la sua riflessione sulle varietà di interdipendenze nei processi organizzativi – che nel linguaggio di Elias chiameremmo “figurazioni” – e la sua celebre tipologia del coordinamento (1967, trad. it. 1988: cap. 5).

Il punto focale qui però è: questa regolazione integrativa dell'organizzazione prescritta, è di carattere autonomo? O, riprendendo la distinzione fatta prima, si tratta di margini di manovra locali richiesti e riconosciuti in anticipo, spesso tacitamente, dal management? Terssac tenta di rispondere a questa

domanda sulla base di ricerche minuziose sul campo condotte con la sua équipe interdisciplinare (egli stesso gode di cittadinanza presso due comunità, la sociologia del lavoro e l'ergonomia) in realtà industriali ad elevato grado di automazione (chimica, stampa, nucleare, cementifici). Benché con l'automazione si miri proprio a progettare i processi lavorativi come sistemi chiusi, in fase di esecuzione questi risultano aperti a perturbazioni e incoerenti; sono quindi necessari il controllo e la regolazione di operatori umani con competenze che hanno sviluppato nel corso dei processi. Il management ha una posizione ambivalente nei confronti di questa "autonomia esecutiva": da un lato la riconosce in quanto necessaria, ma allo stesso tempo vuole enucleare le competenze, al fine di ottenere una migliore automazione delle procedure o, se ciò non è possibile, codificarle in sistemi esperti di supporto alle decisioni condivisi nell'organizzazione. In altri termini, vuole trasformare l'autonomia degli esecutori in discrezionalità:

[...] per far accettare l'obbligo di produzione, la direzione concede gradi di libertà e margini di manovra in fase di esecuzione; per far valere la loro autonomia, gli esecutori cercano di ottenere i risultati sviluppando soluzioni organizzative che integrano gli obblighi di produzione (Terssac 1992, trad. it. 1993: 137).

Resta da capire poi come i gruppi di esecuzione si formano e come costruiscono al loro interno le regole:

[...] la regola non scritta non preesiste alle azioni degli esecutori ma è prodotta con lo scopo di servire alla realizzazione di queste azioni; la produzione della regola è una costruzione sociale e ciò significa che le soluzioni organizzative che essa autorizza sono negoziate all'interno del collettivo di esecuzione e non sono imposte da una minoranza agli altri componenti (ivi: 151).

Gli obblighi derivanti da tali pattuizioni, locali e in alcuni casi temporanee, non sono meno forti di quelli formali, sono norme sociali. Esse non presuppongono un collettivo già formato e dotato di una identità. Noi e da valori preesistenti alla produzione delle norme: la negoziazione delle regole è il momento costitutivo del collettivo di lavoro. Nel compromesso si forma un insieme di regole accettabile per le parti, si forma l'identità nel lavoro, individuale e di gruppo, si formano le competenze che sono poi oggetto di ulteriori negoziazioni. Le negoziazioni attorno alle regole e alle competenze non avvengono entro un quadro armonico: ci sono sempre conflitti tra direzione ed esecuzione, così come ve ne sono di interni, sia tra gli established che tra gli outsiders, per usare qui due termini cari a Elias (a cui Terssac però non si riferisce: semmai sullo sfondo della sua riflessione ci sono Crozier, Friedberg e, soprattutto, la teoria della regolazione sociale di Jean-Daniel Reynaud). La negoziazione attorno alle regole e alle competenze, tuttavia, rimette continuamente in discussione i differenziali di potere o, come scrive Terssac, «la regola non scritta è la risposta praticata dagli esecutori per migliorare la loro capacità di governare il processo» (ivi: 209)<sup>6</sup>. La tensione tra autonomia ed eteronomia non si risolve quindi in una direzione precisa: certo è però, questa la lezione che possiamo ricavare da questo lavoro di Terssac (come anche da quello di Masino), che il principio base dello Scientific Management, separare programmazione e esecuzione, non è mai sopito; è sempre all'opera, ma allo stesso tempo l'utopia (o distopia, a seconda dei punti di vista) del suo proponente, eliminare lo scarto tra azione esecutiva effettiva e l'ottimo prescritto non si realizza mai.

Nei tre lavori esaminati abbiamo trovato forti assonanze con gli elementi della sociologia di Norbert Elias illustrati nel paragrafo precedente; riepilogandoli: la concezione processuale del rapporto individuo-società; la concezione relazionale del potere e i sempre mutevoli differenziali di potere; la progressiva

---

<sup>6</sup> In uno scritto di molti anni dopo, tornando sull'argomento, Terssac si è espresso, a nostro modo di vedere, in modo più chiaro ma soprattutto molto sintonico con il pensiero eliasiano: «Il lavoro d'organizzazione [ossia il modo in cui si produce la strutturazione delle azioni rivolte a realizzare un lavoro, *NdA*] è una risposta provvisoria poiché le regole sociali prodotte formano un ordine tanto più fragile quanto più l'iniziativa non è simmetrica e il potere di agire non è equamente distribuito. Nell'ambito di questa produzione normativa, si affrontano diverse pretese verso le regole che modificano le relazioni di potere. Da un lato, il lavoro d'organizzazione è l'occasione per *mettere alla prova i rapporti di forza* che si esprimono nel confronto, o anche nello scontro, fra i protagonisti; d'altro lato, l'aggiustamento attorno alle regole è una lotta per *modificare il rapporto di forza* in modo che gli innovatori o i contestatori siano riconosciuti nella loro competenza e nella loro legittimazione a legiferare» (Terssac 2011: 104, corsivo nell'originale).

riduzione dei meccanismi di controllo esterno, di sorveglianza diretta, e la loro trasformazione in procedure di autocontrollo e autosorveglianza, in veri e propri habitus e abitudini che guidano i soggetti agenti, anche sfuggendo alla loro consapevolezza; il rapporto tra l'identità-Noi e l'identità-Loro nella incessante negoziazione tra gli established e gli outsiders o quello tra l'identità-Io e l'identità-Noi entro il proprio collettivo, anch'esso oggetto di incessante ri-costruzione.

Prendiamo ora in considerazione altre ricerche che ci permettono invece di costruire meno un quadro concettuale, a questo punto già piuttosto ricco, e più una base empirica relativa ai mutamenti nel lavoro organizzato, arrivando a comprendere quelli più vicini a noi è legati alla digitalizzazione, al lavoro da remoto, alla industria 4.0. Prima però è opportuno definire alcuni termini in uso in questa epoca di lavoro trasformato attraverso l'uso di tecnologie digitali (cloud computing, piattaforme social collaborative, big data analytics e device mobili, dispositivi wearable).

Tra le nuove soluzioni di coordinamento del lavoro, particolare interesse assume il lavoro da remoto. La caratteristica è che chi lavora svolge i propri compiti al di fuori dell'ufficio dell'organizzazione e utilizza le tecnologie informatiche per comunicare con questa<sup>7</sup>. Il lavoro da remoto può essere svolto da una postazione fissa – ad esempio da casa o da uno spazio di lavoro affittato presso un centro di co-working – oppure può essere svolto in mobilità da vari luoghi, ad esempio viaggiando in treno o in aereo. Si parla in questo secondo caso di “mobile ICT-supported work”, “mobile-e-workers” o anche, spostando l'attenzione sui suoi protagonisti, “e-nomads” (Eurofound 2015).

Il termine “smart working” si è diffuso nell'opinione pubblica in Italia a partire dal 2020, durante l'emergenza legata alla pandemia di COVID-19, come espressione per indicare il lavoro elettronico da remoto, “remote e-work”. In precedenza, nel 2017, il legislatore italiano aveva definito “lavoro agile” il lavoro dipendente svolto da remoto. In verità, lo smart working propriamente detto non consiste solo nel lavorare a distanza facendo uso delle tecnologie digitali per comunicare e coordinarsi con colleghi/e, con il management, con i sistemi informativi aziendali ecc., ma non è necessario in questa sede entrare troppo nei dettagli di definizioni che, tra l'altro, non sono internazionalmente condivise. Ciò che qui più importa è che, nelle sue diverse varianti, il lavoro da remoto da alcuni anni si sta diffondendo in molti paesi economicamente avanzati, tra cui paesi europei (cfr. *ex multis* Eurofound, ILO 2017).

Il termine Industry 4.0, talora indicato anche come “quarta rivoluzione industriale”, è stato invece usato inizialmente in Germania nel 2011 per designare lo sviluppo di una politica economica basata su impieghi strategici di tecnologie avanzate al fine di sostenere la competitività del settore manifatturiero. Si riferisce all'applicazione industriale di sistemi fisico-virtuali, Intelligenza Artificiale, Internet Industriale delle cose (complesso dei dispositivi digitali ad accesso remoto), robot, realtà aumentata, big data analytics ecc. che permettono, tra l'altro, attività di controllo e sorveglianza delle macchine effettuate da algoritmi, e quindi una maggiore automazione di attività operative prima svolte da esseri umani o comunque da questi supervisionate. L'iniziativa tedesca è stata poi seguita da altri paesi europei (in Italia, nel 2017, con il cosiddetto “Piano Calenda” che ha avuto cospicui finanziamenti); la stessa UE finanzia da alcuni anni programmi di ricerca e sviluppo in questa direzione con la collaborazione di grandi gruppi industriali.

Chiusa questa breve parentesi definitoria, veniamo ora al commento di alcuni risultati di ricerche quantitative, alcune delle quali basate su dati longitudinali. Cominciando dal lavoro elettronico da remoto, un elemento di entusiasmo che si è manifestato sin dagli esordi, sia da parte manageriale che dei e delle dipendenti, concerne la presunta crescita di autonomia dei secondi, a cui si accompagnerebbero maggiore conciliazione con altri ambiti di vita, maggiore produttività, maggior benessere e soddisfazione per tutti/e. Anche la legge 81/2017, nell'articolo 18 sul Lavoro agile, lega strettamente flessibilità spazio-temporale, competitività, e conciliazione tra lavoro e altre sfere di vita. Alle posizioni entusiastiche si sono presto affiancate quelle più caute o critiche, non è però qui il caso di ripercorrere tutto il dibattito. Concentrandoci sul tema dell'autonomia e del controllo nei processi organizzati, partiamo da una ricerca (Albano, Curzi, Parisi, Tirabeni 2018: 52) in cui si è cercato di stimare l'entità di autonomia e di discrezionalità<sup>8</sup> percepite dai lavoratori nel lavoro organizzato in quattro paesi altamente industrializzati

---

<sup>7</sup> È necessario essere in possesso, oltre che di device adatti (laptop, smartphone, connessioni veloci a internet), di una serie di competenze digitali, una parte delle quali, già da alcuni anni, sono richieste per il 90% degli impieghi (Cedefop 2015).

<sup>8</sup> Autonomia e discrezionalità sono due dimensioni misurate attraverso 12 variabili (sei per ciascuna dimensione), opportunamente selezionate dal dataset della EWCS 2015 (subcampione formato dai casi di quattro paesi caratterizzati da una

nel 2015: Germania, Francia, Italia e Regno Unito (dati Eurofound - EWCS, sesta rilevazione). Usando una tipologia presentata a livello teorico in un lavoro precedente (Albano, Bertolini *et al.* 2018), si è calcolato che nel sotto-campione della EWCS la percentuale di lavoratori/trici dipendenti classificabili (sulla base delle loro percezioni) come pienamente autonomi nel proprio lavoro era di circa il 7% (su un totale di casi pari a 4.949). Decisamente più elevata, invece, era la percentuale del personale solo relativamente autonomo, 46%. Il restante 47% è stato classificato come personale che esercita la discrezionalità richiesta da chi è sovraordinato (13%) o come sostanzialmente eterodiretto nello svolgimento delle mansioni da ordini, regolamenti, procedure automatizzate (34%). Tuttavia, la distribuzione nei quattro sottotipi variava molto in due sottogruppi, rappresentati da mobile-e-workers vs. altri/e (non mobile-e-workers): coloro che erano classificati come relativamente o totalmente autonomi rappresentavano il 46% (di cui 11% totalmente autonomi) dei/lle non mobile-e-workers e il 73% (di cui però solo l'8% sono totalmente autonomi) dei/lle mobile-e-workers. In breve, nell'articolo si giunge alle seguenti conclusioni (anche tenendo conto di eventuali variabili confondenti come il settore di attività, il sesso, l'età e altri):

with respect to studies that emphasized the autonomy of remote workers [...], our findings show that the majority of mobile workers in a large sample – albeit not representative of the whole category – are still subject to flexible, heteronymous rules. In particular, the results indicate that the possibilities for workers to choose work schedules, the pace and methods of work, and order of tasks as well as to solve problems on their own, which previous studies commonly considered as indicators of ‘autonomy’, actually indicate discretion - that is, the obligation to choose from a pre-determined set of alternatives. This seems to suggest that mobile working is not only a way for management to leverage innovative and spontaneous behaviours [...], which serve organizations aspiring to “openness to continuing change” [...] It is also a means for management to achieve “dependable role performance” [...] in highly uncertain processes (Albano, Curzi, Parisi, Tirabeni 2018: 52).

Questa ricerca mostra con un'istantanea importanti differenze tra dipendenti mobili e non mobili, ma non dice nulla in merito a come le cose mutino nel tempo. A tal fine, consideriamo una seconda ricerca (Albano, Curzi, Fabbri 2018) basata sulla stessa fonte di dati (la EWCS), che si concentra su cambiamenti nell'orizzonte temporale di oltre due decenni, dal 1991 al 2015. Anche in questo caso i temi trattati sono quelli dell'autonomia, della discrezionalità e del controllo; i paesi sono i soliti quattro, ma ci si è concentrati su lavoratori/trici (in massima parte dipendenti) dei settori industriale e logistico (cioè, trasporti, magazzinaggio e comunicazioni). I dati sono stati esaminati distinguendo tra due gruppi di dipendenti, coloro che lavorano con tecnologie digitali per almeno tre quarti del loro tempo di lavoro vs. tutti gli altri: per brevità, si parla rispettivamente di “digital workers” e “traditional workers”. Si sono operazionalizzate e sottoposte a test empirico due tesi concorrenti circa di tipo di controllo che andrebbe a prevalere con la diffusione del lavoro digitalizzato. Un modello vede un riattualizzarsi del taylorismo in forma digitale con l'imposizione, nella regolazione delle mansioni frammentate, di decisioni separate dall'esecuzione e affidate ad algoritmi intelligenti, sensori indossati dai dipendenti collegati con i server aziendali, big data analytics ecc. Stando a tale tesi, questo modello ridurrebbe progressivamente la competenza e il margine di manovra di chi esegue ad aspetti sempre più marginali: il lavoro umano esecutivo tenderebbe a diventare totalmente de-skilled e ciò converrebbe alle aziende nella misura in cui costa meno pagare un esecutore che sostituirlo con un robot.

L'ipotesi generale che riassume questa tesi è la seguente:

*Hyp 1 nel lavoro con uso intensivo di tecnologie digitali si assiste nel tempo a un aumento del controllo gerarchico diretto e a una progressiva riduzione del margine di manovra concesso a chi esegue; la crescente frammentazione e semplificazione dei compiti derivante da una maggiore dipendenza degli esecutori umani da regole formalizzate*

---

produzione altamente digitalizzata: Germania, Francia, Italia e Regno Unito). Su queste variabili è stata condotta un'Analisi Fattoriale Confermativa che ha dato soddisfacenti risultati; le due variabili marker del fattore latente “Autonomia” sono: “You can influence decisions that are important for your work” e “You are able to apply your own ideas in your work”; i due marker per la dimensione “Discrezionalità” sono invece: “Are you able to choose or change your order of tasks?” e “Are you able to choose or change your speed or rate of work?” (si rimanda alla lettura dell'articolo per maggiori dettagli sui risultati dell'AFC).

*e automatizzate rende il ruolo dell'esperienza individuale sempre più irrilevante.*

Un secondo modello di controllo rilevato in recenti case studies sugli sviluppi dell'industria 4.0 in Germania, e più in generale nel lavoro altamente digitalizzato, è definito nel testo in esame Electronic Panopticon, con esplicito riferimento alla metafora del panopticon utilizzata da Foucault. Questo modello sottolinea come il management in alcune aziende usi le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione per mantenere un controllo decisionale sugli aspetti strategici; nel contempo, a chi è in posizione subordinata, singoli e gruppi, si delegano, facendole apparire come “partecipazione” alle decisioni, molte responsabilità su aspetti non strategici ma comunque importanti: ad esempio, la manutenzione di utensili, arredi e luci, acquisti a proprie spese di strumenti di lavoro (*Bring Your Own Device* e simili), di programmi di autoformazione ecc. Le azioni dei dipendenti sono controllabili in tempo reale con sistemi di sorveglianza elettronica che sono opachi, poco visibili, ma della cui presenza vi è consapevolezza da parte di tutti i membri dell'organizzazione. La tesi è stata tradotta in questa ipotesi generale

*Hyp 2 nel lavoro con uso intensivo di tecnologie digitali si assiste nel tempo a un aumento del monitoraggio indiretto dei lavoratori e delle loro prestazioni rispetto agli standard generali; a un aumento della domanda di flessibilità nell'esecuzione si accompagna una contestuale riduzione delle possibilità di chi esegue di influenzare l'organizzazione dei processi produttivi; la retorica dell'empowerment nasconde che una vera autonomia è ormai possibile solo su aspetti trascurabili del lavoro.*

Dalle due ipotesi sono poi state derivate sotto-ipotesi più specifiche da controllare con l'analisi dei dati. I risultati mostrano che nell'arco di tempo considerato non è corroborata la tesi di una crescita tendenziale di una forma di controllo neo-taylorista, né per il lavoro ad uso intensivo di tecnologie digitali né per quello più tradizionale. Questi risultati ridimensionano la portata di quanto emerso nei case-studies ma certo non lo mettono in dubbio: le cinque variabili osservate sono poche e si basano, va sottolineato, solo su valutazioni soggettive di chi lavora, mentre sappiamo che i processi latenti sono meglio rilevabili attraverso osservazioni in profondità e obiettive.

Venendo alla seconda ipotesi, anche qui con i limiti di cui si è già detto<sup>9</sup>, i risultati nel complesso non permettono di dire che vi sia nel corso del tempo una chiara affermazione di un “electronic panopticon”, ma con alcune rilevanti eccezioni:

- per una variabile, “il tuo ritmo di lavoro dipende da obiettivi di produzione numerica o da obiettivi di performance”, si osserva in effetti una crescita, ma non lineare, ossia una crescita dal 1995 al 2005 e poi una diminuzione;
- vi sono notevoli differenze tra “digital workers” e “traditional workers”, nel senso che i primi sembrano più soggetti dei secondi a questo modello di controllo.

Gli autori hanno poi evidenziato un fenomeno ancora circoscritto ma campanello di allarme per il benessere di chi lavora, l'over-commitment, su cui però si ha una sola rilevazione nel 2015. Alla domanda “Quante volte ti sei preoccupato del lavoro mentre non sei al lavoro” ha risposto “sempre” o “per la maggior parte del tempo” l'11% dei “traditional workers” e il 13% dei “digital workers”. Anche in questo caso, alcune categorie del pensiero di Norbert Elias, ulteriori rispetto a quelle esplicitate nel primo paragrafo del presente scritto, tornano utili nell'interpretazione: precisamente quelle sul tema del tempo che l'autore ha illustrato nel suo celebre saggio di sociologia della conoscenza (1984, trad. it. 1986). Senza pretesa di trattare adeguatamente un argomento che meriterebbe un articolo a se stante, è utile accennare al fatto che la “porosità” tra tempo di lavoro e altri tempi sociali, insieme alla crescita, seppur non lineare, della dipendenza del ritmo di lavoro da obiettivi di performance, è indicativa di una perdita da parte dei lavoratori e delle lavoratrici dipendenti – come categoria sociale ma anche a livello individuale – di capacità di “fare tempo” e, quindi, di una perdita nella “ripartizione del potere”. Il tempo di lavoro remunerato,

---

<sup>9</sup> Vi sono da considerare due limiti ulteriori della ricerca su questa seconda ipotesi: a) mancano diverse rilevazioni temporali per alcune variabili; qui, più che nel caso precedente; b) è plausibile pensare che le risposte siano affette da desiderabilità sociale, falsa coscienza e autoinganno su ciò che il management concede come “autonomia” sul lavoro.

definito implicitamente nel quadro complessivo dei fini organizzativi e delle obbligazioni che ne derivano, sempre meno coincide con quello ufficiale, stabilito in via contrattuale. In altri termini, si tratta di un tempo di lavoro implicito, «standardizzato come quadro di riferimento o metro di misura [di altre serie di avvenimenti]» (ivi: 59, adattato) e “interiorizzato”. Rispetto ad esso, gli altri tempi sociali facenti parte dello “spettro del tempo libero” (ivi: 121) dell’individuo vanno “conciliati”, resi compatibili<sup>10</sup>. Questa porosità è senz’altro destinata ad aumentare con il crescere del lavoro da remoto, anche per altre ragioni: ad esempio come conseguenza delle strategie di ricerca di chi lavora in remoto di ricostruire la propria *visibility* (cfr. Goglio, Pacetti 2022: 72). Qui però dobbiamo chiudere questi brevi cenni a un tema importante ma ampio e complesso.

Consideriamo ora una terza ricerca (Albano, Curzi, Parisi 2021), anch’essa basata sui dati longitudinali EWCS 1991-2015. La domanda cognitiva generale è simile a quella della ricerca appena esaminata e concerne il tipo di controllo prevalente nel lavoro industriale:

What are the prevalent trends characterizing the formal organization and control of work in the current transformation phase? In particular, we are concerned with the following more specific research questions: Is there a growing trend towards forms of *external control* among industrial organizations in the current phase of work transformation? Or, in contrast, can we observe a stronger tendency towards *internalized control*? (ivi: 85, corsivi aggiunti).

Cambiano il campione, il set di variabili esaminate (qui più numerose), le modalità di analisi dati e, in parte, il quadro teorico di riferimento. In questo caso si è usata l’informazione relativa a dipendenti nel settore industriale e logistico di 12 paesi europei: Austria, Belgio, Danimarca, Finlandia, Germania, Irlanda, Italia, Olanda, Portogallo, Spagna, Regno Unito, Svezia). Anche in questo studio si sono poi esaminati i risultati distinguendo, nel modo già indicato sopra, tra “digital workers” e “traditional workers”.

Rispetto alla ricerca precedentemente commentata (Albano, Curzi, Fabbri 2018) qui sono stati costruiti tre tipi ideali di controllo operato dal management sul lavoro dipendente. La metodologia di analisi è perciò cambiata, in quanto, per definizione, i tipi ideali non sono ipotesi falsificabili. Essi sono invece strumenti interpretativi dei mutamenti osservati attraverso l’esame di un buon numero di variabili che hanno a che fare con l’autonomia, la discrezionalità, il controllo (interno ed esterno) su vari aspetti del lavoro retribuito: i tempi e i modi di svolgimento (durate, ritmi, pause, periodicità, sequenze delle attività e interdipendenze ecc.), gli strumenti impiegati, le conoscenze e gli apprendimenti mobilitati nello svolgimento delle attività, le interazioni con macchine e procedure automatizzate, e altro ancora.

I tipi ideali hanno poi la caratteristica, come già sottolineava Weber, di non applicarsi alle realtà concrete in modo mutuamente esclusivo (per esempio, l’agire sociale concreto non è mai puramente razionale rispetto allo scopo, al valore ecc.); pertanto, sono versatili nel cogliere i mutamenti nei processi concreti. In altri termini, in una organizzazione concreta possiamo osservare in un dato momento il prevalere dei tratti di uno dei tre tipi ideali oppure un mix di tratti due o anche tre tipi ideali, così come si può osservare nel corso del tempo la crescita o viceversa la diminuzione di aspetti dell’uno o dell’altro<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> In particolare, i pensieri e le preoccupazioni legati agli obblighi del lavoro remunerato, data la più difficile incomprimibilità di altri tempi (ad esempio quelli di cura e di lavoro domestico) colonizzano il tempo del loisir, quello dove l’autocontrollo delle emozioni dovrebbe diminuire. Il venir meno di “valvole di sfogo” ha naturalmente effetti negativi per la persona ma possono poi riversarsi improvvisamente in altri ambiti, tra cui quello lavorativo.

<sup>11</sup> Può sembrare contraddittorio, in un testo in cui si adottano a fini interpretativi varie categorie eliasiane, richiamare il concetto di “tipo ideale”, avversato da Elias per le sue fondamenta kantiane. Anche in questo caso non si pretende di trattare adeguatamente in poche righe un tema così complesso come il rapporto tra il “kantismo” di Weber e l’“empirismo” di Elias. Ma un proprio parere personale, basato su una lunga esperienza di ricerca empirica, si può sempre esprimere. Nell’assegnare indipendenza alla realtà sociale rispetto all’osservatore, la differenza tra questi due grandi classici è di grado. Né Elias è un empirista ingenuo, né Weber è un costruttivista: per entrambi la realtà esiste là fuori. Weber crede che la realtà sia molto caotica, difficile da cogliere appieno nella sua totalità se non si operano delle forti astrazioni; invece, per Elias, più pragmaticamente, quell’ordine è in gran parte suggerito dalla realtà stessa, non è principalmente il frutto di una costruzione artificiale dell’osservatore. Nell’ambito della ricerca empirica, si può sospendere il giudizio su chi dei due abbia ragione in questa disputa ontologica. I tipi ideali sono strumenti euristici per lo studio di fenomeni su ampia scala spaziale e temporale,

Il primo tipo, denominato “controllo neotayloristico”, è basato su sorveglianza diretta visibile e controllo effettivamente esercitato nel corso dell’applicazione delle procedure. Il secondo, “controllo Panopticon”, è basato sul controllo esercitabile del rispetto delle regole e sulla sorveglianza diretta poco visibile dai/le dipendenti. Il terzo tipo di controllo manageriale che, riprendendo un ossimoro introdotto da Béatrice Appay (2007), abbiamo chiamato “autonomia controllata”, si basa fundamentalmente sull’autocontrollo dei membri dell’organizzazione ma anche sul controllo tra pari e su quello operato ex post da parte del management. È inserito in una visione comunitaria dell’organizzazione, in cui il management si fida di chi lavora e si appella alla lealtà, chiede di condividere i valori dell’organizzazione e di impegnarsi al massimo per il raggiungimento dei risultati, lasciando ampia iniziativa a ciascuna/o su come raggiungerli: la valutazione di chi lavora non avviene tanto sul rispetto delle procedure quanto maggiormente sui risultati effettivamente raggiunti rispetto a quelli programmati dalla direzione.

I risultati dell’analisi di un cospicuo numero di variabili tratte dalla EWCS alla luce dei tre tipi ideali<sup>12</sup>, mostrano che vi è prevalenza e tendenza alla crescita di modalità di lavoro che nell’insieme si interpretano meglio con il tipo denominato “autonomia controllata”. Ciò vale in entrambi i gruppi, ma soprattutto per i “digital workers”: questi ultimi, peraltro, pur essendo ancora in minoranza nel 2015, anno dell’ultima rilevazione disponibile mostrano una tendenziale crescita: nei campioni esaminati, si passa con un aumento lineare dal 16% del 1991 al 40% del 2015<sup>13</sup>.

Proprio perché il lavoro altamente digitalizzato è un fenomeno in costante crescita, anche se è basata su una sola rilevazione (EWCS – VI rilevazione, anno 2015), vale la pena terminare questa rassegna con una ricerca che porta di nuovo l’attenzione sullo smart working, e in particolare sui temi della solitudine e della collaborazione (Albano, Parisi, Tirabeni 2019). I paesi esaminati sono ancora Italia, Francia, Germania e Gran Bretagna; sono stati considerati sia lavoratori/trici dipendenti sia indipendenti (molti dei quali probabilmente parasubordinati), escludendo chi lavora in sedi con meno di cinque addetti, perché in questi casi le relazioni sul lavoro sono necessariamente ridotte. Infine, si è considerato/a “smart

---

multidimensionali, multicondizionati e in relazione reciproca. Dato il loro elevato livello di astrazione i tipi ideali non sono falsificabili; tuttavia, il loro impiego per guidare l’analisi di dati di trend su un buon numero di variabili di dettaglio del fenomeno in esame evita una deriva per così dire “idealistica” e “statica”, rendendo questo strumento di indagine congruente (perlomeno a parere di chi scrive) con la concezione dinamica e realistica che sta alla base della sociologia processuale di Elias.

<sup>12</sup> Rimandando alla lettura del saggio originale per maggiori dettagli, diamo qui una descrizione sinottica dei tre tipi ideali, che hanno guidato la ricerca di informazioni appropriate nel dataset della EWCS. “Controllo neotayloristico”: programmazione di attività completamente e strettamente preordinate; mansioni dettagliate, assegnate stabilmente, assenza di rotazione e discrezionalità, individuale e di gruppo; sorveglianza gerarchica visibile, pervasiva, effettivamente esercitata sull’esecuzione dei compiti, limitato span of control; richiesta di mera accettazione della disciplina aziendale nell’esecuzione delle attività; nessuna occasione per apprendimenti diversi da quelli previsti in fase di addestramento iniziale e, conseguentemente, per comportamenti autonomi e innovativi; coordinamento per standardizzazione; coinvolgimento dei/delle dipendenti centrato sulla remunerazione economica, a sua volta centrata sulla produttività e sulla piena adesione alle procedure programmate. “Controllo Panopticon”: programmazione di attività fortemente preordinate; mansioni dettagliate con limitati margini di manovra solo per regolare situazioni eccezionali; sorveglianza gerarchica invisibile, pervasiva, potenzialmente esercitabile sull’esecuzione dei compiti, ampio span of control; richiesta di comportamento affidabile, adesione convinta alle prescrizioni del programma; rare o nulle opportunità di imparare cose nuove mentre si esegue il proprio lavoro; coordinamento per programma; coinvolgimento dei/le dipendenti centrato sulla piena adesione alla disciplina aziendale supportata da incentivi materiali legati alla produttività e dal timore di potere essere individuati in caso di violazione delle procedure. “Autonomia controllata”: Obiettivi produttivi strettamente prefissati ma variazioni ammesse nella regolazione locale di tempi e modi degli svolgimenti; ruoli e missioni organizzative flessibili, con ampi margini di manovra finalizzati a garantire l’ottenimento dei risultati; controllo esercitato più sui risultati ottenuti che sulla corretta applicazione di procedure; fiducia nella affidabilità e nel massimo impegno dei/le dipendenti a raggiungere i risultati attesi; il management accetta le manifestazioni funzionali di autonomia e nello stesso tempo cerca di codificarle in buone pratiche flessibili, ossia discrezionalità; alla formazione iniziale intensiva per ricoprire ruoli complessi segue formazione permanente, anche attraverso autoformazione; coordinamento per programmi anche con possibilità di feedback; coinvolgimento dei/le dipendenti centrato su incentivi personalizzati, sulla persuasione più che sul comando, su una leadership orientata alle persone oltre che ai compiti, ma soprattutto con il richiamo alla condivisione dei valori aziendali, al senso di comunità, alla possibilità di autorealizzarsi nel proprio lavoro.

<sup>13</sup> Nel 2020 la programmata settima rilevazione non è stata effettuata a causa della pandemia COVID-19; è stata poi realizzata nel 2021, ma con cambiamenti importanti rispetto al passato: la somministrazione del questionario non è più avvenuta face to face be CATI; alcune variabili non sono state rilevate per accorciare il questionario; alcune scale di risposta sono state semplificate per agevolare la rilevazione via telefono. Ciò premesso, se calcoliamo le percentuali di “digital” e “traditional workers” osserviamo per la prima volta una inversione, ossia, il prevalere numerico dei primi sui secondi (rispettivamente 55% e 45% del campione).

worker” chi almeno qualche volta a settimana lavora in luoghi diversi dalla sede e usa dispositivi mobili per almeno tre quarti del tempo lavorativo. In totale, gli individui che ricadono in tale categoria nel campione sono 336, pari al 13,3% dei/le rispondenti all’intervista<sup>14</sup>. Oltre all’analisi secondaria di dati, l’articolo si basa anche su informazioni ricavate da studi di caso. In genere lo smart working veniva presentato, prima della emergenza pandemica, perlopiù con toni enfaticanti e positivi, sia per l’efficienza organizzativa, sia per aspetti di vita lavorativa ed extra-lavorativa delle persone. Pur espressi con molta cautela (per i molti limiti della ricerca, messi in evidenza nella parte finale dell’articolo), i giudizi contenuti nell’articolo sono meno ottimisti della vulgata mass-mediatica e invitano a una riflessione critica su come il lavoro a distanza rischi di intaccare i processi di costruzione delle identità lavorativo-professionali, sia nella dimensione personale che collettiva, i processi di socializzazione secondaria, la costruzione della partecipazione comunitaria, sociale e politica:

Al momento il lavoro digitalizzato, remoto e nomade, non sembra in grado di mantenere con certezza, tra le varie aspettative, quella del lavoratore di avere maggiori chance di conciliazione del lavoro con importanti aspetti della vita privata e della vita attiva. Ma non vi è solo il rischio della colonizzazione dei tempi extra-lavorativi. Se da un lato le ristrutturazioni “smart” di enti e imprese tolgono la tradizionale base fisico-temporale alla costruzione di collettivi di lavoro e di identità professionali e organizzative, dall’altro non sembrano offrire una compensazione nello spazio virtuale [...] si rischia l’imposizione di una solitudine povera e non ricercata (l’isolamento), fatta di rarefazione di rapporti sociali, di sistemi di significati, rituali e simboli condivisi [...] il rischio è che lo smart working accresca il “working hard” ma riduca il “working smart”(ivi: 69).

#### UNA SINTESI DEI MUTAMENTI IN ATTO IN CHIAVE ELIASIANA

A chiusura di questo articolo ritorniamo agli strumenti interpretativi della sociologia processuale di Norbert Elias presentati all’inizio. Anche se, pur solo in parte, sono già stati richiamati durante l’esame della letteratura e delle ricerche sul controllo manageriale nelle organizzazioni di lavoro, proviamo ora a farne un uso più sistematico per interpretare alcuni importanti cambiamenti in corso nel lavoro retribuito svolto entro organizzazioni che sempre più trasformano le modalità di controllo, coordinamento e regolazione anche con il ricorso alle opportunità offerte dalle nuove tecnologie digitali. Innanzitutto, abbiamo colto l’invito di Elias a ricercare la genesi storica dei processi in atto. Si potrebbe andare certamente più indietro nel tempo di quanto abbiamo fatto<sup>15</sup>, al limite raccogliendo il suo stesso suggerimento di cogliere il legame tra gli attuali problemi quotidiani di chi controlla una grande organizzazione e quelli che doveva affrontare Luigi XIV (cfr. *supra*, nota 1). Anche se il periodo storico considerato in questa ricerca è molto più limitato, ci sembra che sia stato utile vedere come nella svolta cosiddetta “post-fordista” di mezzo secolo fa ci siano molti elementi, al di là delle retoriche managerialiste, che ci aiutano a comprendere meglio il presente. Più che ogni altra cosa, questo ritorno al passato, ci aiuta meglio a capire che certe scelte, come quelle relative al controllo dei processi produttivi, sono prima di tutto a carattere politico, non sono in alcun modo determinate dal livello di sviluppo della tecnologia, anche se la progettazione, l’adozione e l’uso della tecnologia sono parte importante nel formare le scelte politiche. In merito a questo punto è opportuno richiamare ancora quanto sostenuto da Elias nello scritto *Technization and Civilization* (1995): lì Elias, come abbiamo già detto in precedenza, si opponeva al determinismo tecnologico «a cui facilmente conducono le attuali convenzioni di pensiero», così come a ogni altra forma di causalità lineare unidirezionale; può essere utile ribadirlo citando questo breve passaggio

---

<sup>14</sup> L’indagine ha trattato anche il tema del coworking che però tralasciamo perché, pur essendo collegato con i temi qui trattati, ci porterebbe ad ampliare un discorso già molto articolato.

<sup>15</sup> Si potrebbe datare questa svolta “umanizzante” nello stile di direzione della grande impresa facendo riferimento alla nascita e agli sviluppi della corrente delle Human Resources, in particolare ai contributi dei sociotecnici (Emery, Trist 1960, trad. it. 1974) e della Contingency Theory (Burns, Stalker 1961). Ma, come ricordano Berdicchia e Masino (2023), è a partire dalla svolta toyotista/post-fordista che le idee di flessibilità, allargamento dei compiti, empowerment, job crafting e altre simili, pur già presenti in letteratura, diventano mainstream nella retorica manageriale.

The progression in the technization of transport in the nineteenth and twentieth centuries is certainly impressive, and there is no doubt that the use of these means of transport demanded high discipline among the participants, a uniform and moderate self-regulation. This applies not only to the engine driver, the motorist, the aircraft pilot and mechanic, but also to the passengers. In many of the advanced countries trains depart punctually to the minute, perhaps even to the second. I have already pointed out elsewhere the extent to which self-regulation to social time becomes second nature to people in the more advanced countries. This is not to say, however, that technization is the cause and civilizing self-regulation the effect. One can also read this the other way round (ivi: 18).

In secondo luogo, abbiamo raccolto l'invito a non considerare i processi esaminati come movimenti che tendono verso un limite definito e individuabile a priori, ma senza cadere nell'indeterminismo totale. In quei processi si possono individuare delle tendenze di medio e lungo termine ma, al di là di queste, il futuro non è scritto e non c'è un percorso lineare che va sempre solo in una direzione: ci sono momenti di svolta radicale, momenti in cui si ritorna a situazioni precedenti. Inoltre, ciò che è futuro, ciò che è innovativo, non è necessariamente migliore, segno di progresso sociale e individuale.

Più nello specifico, e questo è un terzo aspetto di richiamo ad Elias, abbiamo visto che c'è un movimento ben riconoscibile verso forme di divisione del lavoro e di coordinamento che sempre più richiedono autocontrollo e controllo tra pari, assunzione di responsabilità extra-contrattuali, autovalutazione e proattività da parte di chi lavora, in ogni fase del processo produttivo, salvo che nella fase finale, di valutazione dei risultati, in cui il controllo e la supervisione tornano a essere più di carattere esterno. Questo è in linea con quanto Elias ha osservato, su una scala temporale ben più ampia, circa il processo di civilizzazione: modifiche nelle strutture sociali e nelle strutture psichiche vanno di pari passo, si tengono insieme. Che cosa comporti questo maggiore ricorso all'autocontrollo e al controllo del gruppo informale per la libertà degli individui che svolgono lavoro retribuito è un punto di ulteriore riflessione: significa una maggiore autonomia, possibilità di produrre da sé alcune regole nel proprio lavoro, o è solo una forma di costrizione diversa dalla sottomissione a rigide regole imposte dalla direzione, da regolamenti burocratici? È forse una costrittività ancora più forte, una compulsione interna a perseguire obiettivi che altri hanno formulato nei loro aspetti strategici, impiegando tutte le migliori energie, arrivando anche a sacrificare altri tempi importanti della propria vita? Si potrebbe dire che è un "autonomia autolimitata" (self-constrained autonomy), un'attribuzione di discrezionalità da cui non ci si può esimere, esercitata in un quadro di relazioni di potere fortemente asimmetrico, difficilmente modificabile dal singolo individuo e, pertanto, fonte di "costrittività organizzativa" (Maggi 1984/1990: 115).

Elias ci invita a esaminare figurazioni dinamiche, regolari ma non destinate a convergere in modo necessario su alcune soluzioni piuttosto che su altre. Certo, nei fenomeni qui considerati, troviamo anche campanelli di allarme piuttosto forti: workaholism, colonizzazione da parte del tempo di lavoro (implicito) degli altri tempi di vita, isolamento e solitudine (non ricercata), relazioni sociali di lavoro basate su interazioni mediate dai dispositivi, più "fredde" e "povere" in termini emotivi e psicofisici di quelle faccia a faccia, magari più rapide ma meno comode<sup>16</sup>. Ma ci sono anche tendenze contrarie, ben note, anche se qui per ragioni di spazio non le abbiamo trattate: rivendicazioni di "diritto alla disconnessione" dal lavoro (in alcuni Paesi già sancito da leggi apposite), formazione di spazi di lavoro condivisi (centri di coworking, fab lab ecc.), condivisione di mezzi di trasporto (come il car pooling e il car sharing), richiamo entro le mura organizzative di lavoratori precedentemente "remotizzati" da parte di grandi aziende che erano state pioniere dello smart working ecc.

Comunque vadano le cose, e veniamo a un quarto richiamo a Elias, le dinamiche figurazionali nel lavoro

---

<sup>16</sup> Vale la pena ricordare, anche solo en passant, che "il feticismo dei tempi" era già al centro della critica mossa dalla psicofisiologia della fatica industriale alla presunta scientificità dei time and motion studies della scuola tayloriana all'inizio del Novecento. Nello studio dei movimenti, fisiologi e psicotecnici non consideravano prioritaria l'efficienza economica bensì quella della "macchina" umana, con tutte le sue necessità fisiche e mentali. "L'uomo al lavoro, scrive Friedrich Sander [richiamandosi alla psicologia della Gestalt], non va considerato solo sotto il profilo del meccanismo [...] ogni concezione dei movimenti lavorativi fondata unicamente su basi meccaniche entrerà necessariamente in conflitto con le leggi superiori dell'organismo totale, fisico e psichico" (cit. in Friedmann 1946, trad. it. 1949: 40).

retribuito sono attraversate da tensioni e conflitti che danno esito a differenziali di potere sempre mutevoli (anche la scala temporale del mutamento può essere di medio-lungo termine, rendendo questo evidente solo a uno sguardo retrospettivo): dal potere discende gran parte della regolazione effettiva, ma la regolazione incide sui differenziali di potere. Gli individui, in questo caso le persone al lavoro, non sono in balia di strutture, di contraddizioni, di momenti rivoluzionari. Nelle organizzazioni di lavoro il conflitto sociale è quotidianamente vissuto tra coppie diverse di Established e Outsiders: organizzazione/ambiente, management/dipendenti, uomini/donne, anziani/giovani, professionisti/operatori non qualificati, autoctoni/immigrati ecc., spesso diventano intersezionali, dando luogo a interdipendenze multilivello molto complesse.

Il linguaggio delle figurazioni di Elias, quinto aspetto, ci invita a non demonizzare il conflitto, come invece fa una visione armonica e funzionalista della società, bensì a vedere il suo portato innovativo, soprattutto nelle negoziazioni e nei loro esiti: per usare le parole di un grande sociologo del lavoro, Jean-Daniel Reynaud, i processi organizzativi effettivi, quella che si può osservare in azione, sono sempre il frutto di una “regolazione congiunta” (Reynaud 1979), in cui la posta in gioco non è solo realizzare i risultati attesi dei processi ma anche la produzione di competenze, ottenere il riconoscimento sociale come individui e come gruppi di lavoro; in definitiva, i differenziali di potere dipendono anche dalla regolazione, tanto più in società pacificate e democratiche.

Un sesto e ultimo richiamo concerne l'identità. Si tratta di un tema che è presente in tutta l'opera di Elias ma viene esplicitato, come abbiamo detto, nei suoi ultimi scritti, quando sposta l'attenzione dalle contrapposizioni Noi/Loro, forte nelle società più a carattere collettivistico, a quelle del tipo Io/Noi, che vanno sempre più imponendosi nei paesi sviluppati. Sebbene egli insista sul fatto che non c'è un Io senza un Noi, è consapevole dei problemi posti dalla crescente affermazione nelle società occidentali del primato dell'individuo sulla collettività. Chi siamo e ciò che vogliamo diventare, ci insegna Elias, non è qualcosa di già iscritto nella biologia della specie umana, per quanto nei corpi, intesi come unità di carattere psichico e organico (Livi 2023), la cultura si intrecci con la dotazione genetica, il contesto sociale si incontra sin dai primi momenti di vita con processi fisiologici, chimici e neurologici nel formare e plasmare le identità. Costruiamo e rappresentiamo la nostra personalità, il nostro Io, entro un contesto sociale che non è solo un “retrotterra”, un “background”, ma una catena di interdipendenze. Questo vale nel lavoro in modo particolare, come abbiamo visto all'inizio di questo articolo, oltre che negli altri ambiti di vita. Le interdipendenze naturalmente non coincidono con le interazioni, ma queste ultime sono fondamentali per la chiarificazione dei loro significati, per la loro gestione. Un'organizzazione formale, in definitiva si può descrivere come un intreccio di interdipendenze (tra procedure, tra uffici, tra l'organizzazione e il suo ambiente di riferimento, tra umani e non umani ecc.) ma il loro governo richiede una certa dose, variabile, di interazioni. Una squadra di manutenzione di aerei non può limitarsi a esaminare questi, fa meglio a interagire e comunicare mutuamente e frequentemente con l'equipaggio (*crew*), decisamente più di quanto debba fare con chi è addetto alla preparazione dei pasti, anche per creare un senso gruppo, di comunità, che spinge all'ascolto reciproco e a una stretta collaborazione. Questo tema della comunità, come abbiamo visto, è molto presente nella riflessione organizzativa e manageriale dalla svolta postfordista di cui abbiamo parlato. Anche Norbert Elias, ne *La società degli individui* (nel terzo capitolo, scritto tra il 1986 e il 1987) osservò che il Giappone è un caso particolare di modernizzazione che sfida le economie occidentali

Lo sviluppo del Giappone, e forse anche di altre società asiatiche in via di modernizzazione, presenta poi un problema di tipo particolare. A tutt'oggi qui lo spostamento dell'equilibrio Noi-Io in favore dell'Identità-Io è meno forte che nei Paesi occidentali, e ciò presenta vantaggi notevoli ai fini della competitività (Elias 1939b/1987, trad. it. 1990: 203).

Tuttavia, con il lavoro a distanza, e in particolare con il lavoro a distanza mobile, le interazioni si rarefanno e si indeboliscono; aumentano la distanza fisica e affettiva mentre diminuiscono il senso di appartenenza e la condivisione di valori, che il management aveva cercato di rafforzare con la “cultura organizzativa”. Con esso diminuisce anche la creatività legata agli incontri casuali, aumenta l'individualismo (anche i centri di coworking per alcuni/e smart workers si riducono in pratica ad essere solo luoghi per il “working alone, together”). Si erode il capitale sociale, già messo a dura prova da altri processi, culturali, economici,

demografici (Putnam 2000, trad. it. 2004: parte seconda). La costruzione dell'azione collettiva, ad esempio sindacale, è anch'essa sempre più difficile: con la riduzione dei momenti in compresenza gli individui, spesso credendo il contrario, diventano più deboli sul piano della affermazione di autonomia, che come abbiamo visto (in particolare esaminando le ricerche di Gilbert de Terssac) fonda l'identità-Noi del collettivo di lavoro, e dalla quale questo trae forza e solidarietà tra pari per una contrattazione con Loro, la direzione. Come è stato affermato efficacemente, ci troviamo di fronte sempre più a una "classe di lavoratori" che si trasforma in "lavoratori fuori classe" (Marini 2018)

Dalla mitica «classe operaia», transitiamo a lavoratori caratterizzati da una forte soggettività, che non si riconoscono più in una «classe» omogenea. Il cui livello di identificazione con il proprio lavoro e l'azienda in cui sono inseriti è ben più elevato di quanto si potesse ritenere [...] E vede prevalere il merito quale criterio di giustizia sociale sul lavoro, sicuramente non principi egualitari [...] (ivi: 17).

Il lavoratore dipendente si identifica sempre più con il proprio lavoro che con una categoria sociale (la classe operaia o impiegatizia) e idealizza l'impresa «come una seconda casa», manifesta la volontà di partecipare alle decisioni e ai rischi aziendali (*ibidem*). Poiché, con la digitalizzazione, al lavoratore è richiesto un costante investimento in formazione, il lavoro diventa sempre meno un «posto» in cui andare e sempre più un «percorso di carriera» (ivi: 21). La descrizione è efficace ma parziale, c'è un altro lato della medaglia che va considerato. Con la comunicazione mediata da strumenti digitali, in particolare se chi lavora è in remoto, la cooperazione non viene meno ma è più instabile. Perché ciò avviene? Elias risponderebbe che una società umana è una sorta di danza di individui dotati di strutture biologiche, psichiche e sociali intrecciate che li spingono a raccogliersi in unità di sopravvivenza, in gruppi. La psicologia evoluzionista contemporanea corrobora questa idea di Elias anche attraverso studi sperimentali: l'individuo della specie *homo sapiens* è da tempo selezionato per avere comportamenti cooperativi (Tomasello 2019 cit. in Barbera 2023: 20). Ma questi comportamenti per svilupparsi devono trovare delle condizioni favorevoli. La condivisione di spazio e il coordinamento ritmico dei corpi sono due elementi fondamentali di quella forma dell'interazione sociale, con peculiarità proprie, nota in sociologia come "rituale dell'interazione", che è alla base della stabilità della cooperazione:

Nel rituale le persone interagiscono in compresenza fisica all'insegna di un ritmo comune, un mutuo focus di attenzione, barriere verso gli outsider, emozioni condivise. Elementi, questi, generativi di effervescenza collettiva, valori, identità di gruppo e senso di obbligazione intrinseca. Il rituale, potremmo dire, rimanda al potere generativo dell'architettura del tempo dell'interazione situata: quindi del suo ritmo, sincronicità e durata. Per questo, quando l'interazione situata si accompagna all'azione rituale verso un *fare insieme*, si generano effetti importanti sui comportamenti cooperativi (ivi: 19).

Se queste condizioni vengono ostacolate nel lavoro, aumenta il senso di solitudine, il workaholism, la perdita di capacità di "fare tempo" ecc., per non parlare di altre cose di cui non ci siamo potuti occupare qui, ma che sono all'ordine del giorno e ben noti, come le molte difficoltà a trattare collettivamente per difendere diritti e soddisfare bisogni collettivi.

In chiusura, dopo aver parlato con una certa neutralità di cose che hanno un serio impatto sulla vita di molte persone, producendo effetti positivi ma anche, purtroppo, negativi, occorre fare una breve precisazione in merito ai valori di chi fa ricerca e sul suo prendere posizione rispetto ai conflitti, alle disparità, alle ingiustizie e alle disuguaglianze. Sono sufficienti tre brevi citazioni. Una è tratta da *Street corner society* e precisamente a quanto si dicono Whyte e Doc, il suo "anfitrione" per accedere ai luoghi e alle relazioni importanti di Cornerville, circa il voler cambiare le cose

«E vuoi cambiare le cose?», continuò a chiedermi Doc.

«Direi di sì – risposi –. Non capisco come si possa venire da queste parti dove c'è un tale sovraffollamento, dove la gente è senza denaro e senza lavoro, e non desiderare di cambiare le cose. Ma ritengo anche che ognuno dovrebbe fare il mestiere a cui è portato e io non voglio essere un riformatore, né sono tagliato per la politica. Voglio solo capire queste cose come meglio mi riesce e scriverne, e se questo può avere qualche importanza...» Doc mi interruppe: «Credo anch'io che si possano cambiare le

cose in questo modo: in genere è così che si fa, se ne scrive» (1943, trad. it. 1968: 374).

Le altre due sono più direttamente collegate al pensiero di Elias. Una è tratta dal *Ritratto intellettuale* fatto da Simonetta Tabboni

Se anche il servo ha potere sul padrone, se anche gli “emarginati” hanno potere su chi li emargina, allora è più utile, per chi voglia migliorare la loro situazione, rendersi conto, ricorrendo alla ragione scientifica, di come vari l’instabile mescolanza delle reciproche chances di potere, di quale sia il modello cui si ispira la loro interdipendenza, che non schierarsi, impegnarsi, seguendo la ragione emotiva (Tabboni 1993: 17)

E da ultimo alcune parole dello stesso Elias tratte da un’intervista fattagli da Goudsblom nel 1969

Per me la sociologia è un’impresa il cui scopo primario deve essere quello di aiutare l’uomo a orientarsi nel suo universo sociale, a farlo meglio di quanto riusciamo a fare adesso e quindi essere meno ciechi nell’agire [...] penso naturalmente che dobbiamo essere rigorosi nella ricerca, ma sempre consapevoli del fatto che al sociologo spetta l’arduo compito di aiutarci a trovare la giusta via nell’universo sconosciuto che tutti insieme costituiamo (Elias 1998, trad. it. 2001: 199)

## BIBLIOGRAFIA

Albano R., Fabbri T., Curzi Y. (2011), *Apprendimento organizzativo e ricerca-intervento. L’organizzazione degli individui*, in “Cambio. Rivista sulle trasformazioni sociali”, 1: 131-8.

Albano R., Parisi T. (2017), *What’s Still Important about Work? A Longitudinal and Cross-country Analysis of Prevalent Attitudes towards Work During the Last 40 Years*, in T. Addabbo, E. Ales, Y. Curzi, I. Senatori (eds.), *Well-being at and through Work*, Eleven International Publishing/ Giappichelli, TheHague (NL) /Torino (IT): 55-96.

Albano R., Bertolini S., Curzi Y., Fabbri T., Parisi T. (2018), *DigitAgile: The Office in a Mobile Device. Threats and Opportunities for Workers and Companies*, in E. Ales, Y. Curzi, T. Fabbri, O. Rymkevich, I. Senatori, G. Solinas, *Working in Digital and Smart Organizations. Legal, Economic and Organizational Perspectives on the Digitalization of Labour Relations*, Palgrave Macmillan, London 2018: 166-87.

Albano R., Curzi Y., Fabbri T. (2018), *Work Autonomy, Control and Discretion in Industry 4.0*, in F. Cantoni, G. Mangia (eds), *Human Resource Management and Digitalization*, Routledge/Giappichelli, Abingdon (UK)/NewYork 2018: 95-113.

Albano R., Curzi Y., Parisi T., Tirabeni L. (2018), *Perceived Autonomy and discretion of mobile workers*, in “Studi organizzativi”, 2: 31-61.

Albano R., Parisi T., Tirabeni L. (2019), *Gli smart workers tra solitudine e collaborazione*, in “Cambio. Rivista sulle trasformazioni sociali”, vol. 9, 17: 61-73.

Albano R., Curzi Y., Parisi T. (2021), *Does control change nature in industrial digital work? A secondary analysis of the 1991-2015 European Working Conditions Surveys*, in T. Addabbo, E. Ales, Y. Curzi, T. Fabbri, O. Rymkevich I. Senatori (eds), *The Collective Dimensions of Employment Relations. Interdisciplinary Perspectives on Workers’ Voice and Changing Workplace Patterns*, Palgrave Macmillan, Cham 2021: 81-116.

Appay B. (2007), *Dualismes et paradoxes au travail. L’autonomie contrôlée*, in “Sociologia del lavoro”, 105: 19-

34.

- Barbera F. (2023), *Le piazze vuote. Ritrovare gli spazi della politica*, Laterza, Bari-Roma.
- Berdicchia D., Masino G. (2023), *La sfida del Job crafting*, Tao Digital Library, Bologna.
- Bertolini S., Goglio V. (2023), *Giovani e senso del lavoro*, in “il Mulino”, 4: 86-94.
- Burns T., Stalker G. M. (1961), *The Management of Innovation*, Tavistock, London.
- Cedefop (2015), *Matching skills and jobs in Europe. Insights from Cedefop's (European skills and jobs survey)*, Thessaloniky.
- Elias N. (1933/1969), *Die höfische Gesellschaft. Untersuchungen zur Soziologie des Königtums und der höfische Aristokratie*, Suhrkamp, Frankfurt, trad. it. *La società di corte, il Mulino*, Bologna 1980.
- Elias N. (1939a/1969), *Über den Prozess der Zivilisation, Soziogenetische und Psychogenetische Untersuchungen*, Suhrkamp, Frankfurt 1980, trad. it., *Il processo di civilizzazione*, il Mulino, Bologna 1988.
- Elias N. (1939b/1987), *Die Gesellschaft der Individuen*, Suhrkamp, Frankfurt, trad. it. *La società degli individui*, il Mulino, Bologna 1990.
- Elias N. (1970), *Was ist soziologie?*, Juventa Vlg., München, trad. it. *Che cos'è la sociologia*, Rosenberg & Sellier, Torino 1990.
- Elias N. (1982), *Die Zivilisierung der Eltern*, in L. Burkhardt (ed.), *... und wie wohnst du?*. Internationales Design Zentrum, Berlin, trad. it. *Il processo di civilizzazione dei genitori*, in: L. Burkhardt (ed.), *Abitare con i bambini*, Emme, Milano 1982: 13-41.
- Elias N. (1982), *Über die Einsamkeit der Sterbenden in unseren Tagen*, Suhrkamp, Frankfurt, trad. it. *La solitudine del morente*, il Mulino, Bologna 1985.
- Elias N. (1984), *Über die Zeit. Arbeiten zur Wissenssoziologie II*, Suhrkamp, Frankfurt, trad. it. *Saggio sul tempo*, il Mulino, Bologna 1986.
- Elias N. (1986/1995), *Technicization and civilization*, in “Theory, Culture and Society”, 12, 3: 7-42.
- Elias N., Scotson J.L. (1965/1976), *The Established and the Outsiders: a Sociological Enquiry into Community Problems*, Frank Cass, London, trad. it. *Strategie dell'esclusione*, il Mulino, Bologna 2004.
- Elias N. (1995), *Technization and Civilization*, in “Theory, Culture & Society”, 12, 3: 7-42.
- Elias N. (Goudsblom J., Mennell S. eds.) (1998), *The Norbert Elias Reader*, Blackwell, Oxford, trad. it. *Tappe di una ricerca*, il Mulino, Bologna, 2001.
- Elias N. (Moelker R., Mennell S., eds.) (1950/2007), *The Genesis of the Naval Profession*, University College Dublin Press, Dublin, trad. it. *Marinaio e Gentiluomo. La genesi della professione navale*, il Mulino, Bologna 2010.
- Emery F.E., Trist E.L. (1960), *Socio-Technical Systems*, trad. it. *Sistemi socio-tecnici* in A. Fabris, F. Martino (a cura di), *Progettazione e sviluppo delle organizzazioni*, Etas Kompass, Milano, 1974: 23-40.
- Eurofound (2015), *New forms of employment*, Publication Office of the EU, Luxembourg.
- Eurofound, ILO (2017), *Working anytime, anywhere: the Effects on the world of work*, Publication Office of the EU, Luxembourg/Geneva (CH).
- Foucault M. (1975), *Surveiller et punir: naissance de la prison*, Gallimard, Paris, trad. it. *Sorvegliare e punire: nascita della prigione*, Einaudi, Torino 1976.
- Friedmann G. (1946), *Problèmes humains du machinisme industriel*, Gallimard, Paris, trad. it. *Problemi umani del macchinismo industriale*, Einaudi, Torino 1949.
- Goglio V., Pacetti V. (2022), *Tecnologia e controllo nel lavoro da remoto*, in “Meridiana”, 104: 47-74.
- Inglehart R. (1996), *Modernization and postmodernization: Cultural, economic, and political change in 43 societies*, University Press, Princeton, trad. it. *La società postmoderna: Mutamento, ideologie e valori in 43 paesi*, Editori

- Riuniti, Roma 1998.
- Krieken R. van (2018), *Towards process-figurational theory in organization studies*, in “Cambio”, 8, 16: 141-57.
- Kunda G. (1992), *Engineering Culture. Control and Commitment in a HighTech Corporation*, Temple University Press, Philadelphia, trad. it. *L'ingegneria della cultura. Controllo, appartenenza e impegno in un'impresa ad alta tecnologia*, Ed. di Comunità, Torino 2000.
- Lenzi F.R. (2023), *La sede dell'identità. L'Europa come laboratorio in Norbert Elias*, Carocci, Roma.
- Livi N. (2023), *La dimensione corporea nella sociologia eliasiana*, in “Cambio”, 13, 25: 159-79.
- Maggi B. (1984/1990), *Razionalità e benessere. Studio interdisciplinare dell'organizzazione*, Etas Libri, Milano.
- Maggi B. (2003), *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*, Octarès, Toulouse.
- Maggi B. (a cura di), (2011), *Interpréter l'agir : un défi théorique*, PUF, Paris, trad. it. *Interpretare l'agire : una sfida teorica*, Carocci, Roma 2011.
- Manske F. (1990-91), *The End of Taylorism or its Transformation?*, “International Journal of Political Economy”, 20, 4: 61-78.
- Marini D. (2018), *Fuori classe. Dal movimento operaio ai lavoratori imprenditivi della Quarta rivoluzione industriale*, il Mulino, Bologna.
- Masino G. (2005), *Le imprese oltre il fordismo. Retorica, illusioni, realtà*, Carocci, Roma.
- Norris P., Inglehart R. (2018), *Cultural backlash. Trump, Brexit, and the rise of authoritarian populism*, University Press, Cambridge.
- Paulle B., van Heerikhuizen B., Emirbayer M. (2012), *Elias and Bourdieu*, in “Journal of Classical Sociology”, 12, 1: 69-93.
- Perulli A. (2012), *Norbert Elias: processi e parole della sociologia*, Carocci, Roma.
- Perulli A. (2021), *Perché la sociologia non può non essere storica*, in “Meridiana”, 100: 227-48.
- Putnam R.D., *Bowling Alone. The collapse and revival of American community*, Simon&Schuster, New York, trad. it. *Capitale sociale e individualismo. Crisi e rinascita della cultura civica in America*, il Mulino, Bologna 2004.
- Reynaud J-D. (1979), *Conflit et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe*, in “Revue française de sociologie”, XX, 2: 367-76.
- Sciolla L. (2010), *L'identità a più dimensioni. Il soggetto e la trasformazione dei legami sociali*, Ediesse, Roma.
- Tabboni S. (1993), *Norbert Elias. Un ritratto intellettuale*, il Mulino, Bologna.
- Terssac G. de (1992), *Autonomie dans le travail*, PUF, Paris, trad. it. *Come cambia il lavoro. Efficacia, autonomia, valorizzazione delle competenze*, Etaslibri, Milano 1993.
- Terssac G. de (2011), *Théorie du travail d'organisation*, trad. it. *Teoria del lavoro d'organizzazione*, in B. Maggi (a cura di), 2011: 89-108.
- Thompson J.D. (1967), *Organizations in Action. Social Science Bases of Administrative Theory*, McGraw Hill, New York, trad. it. *L'azione organizzativa*, Isedi, Torino 1988
- Whyte W.F. (1943), *Street Corner Society: The Social Structure of an Italian Slum*, University Press, Chicago, trad. it. *Little Italy: uno slum italo-americano*, Laterza, Bari 1968.